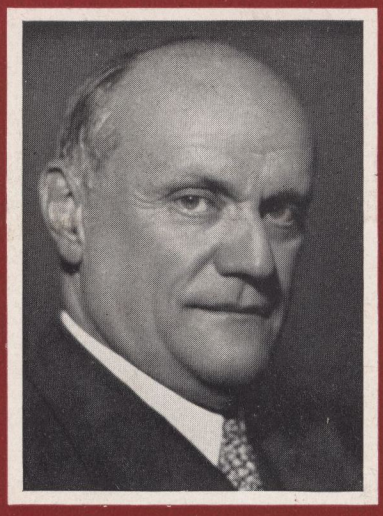


GUIDO DONEGANI

VALLECCHI EDITORE

Questa pubblicazione è stata curata dalla Società Montecatini per ricordare il suo Presidente Guido Donegani nel decimo anniversario della morte. Andrea Damiano ha redatto il testo.

GUIDO DONEGANI

VALLECCHI EDITORE

©

COPYRIGHT 1957

BY VALLECCHI EDITORE

PRINTED IN ITALY

FIRENZE, 1957 - VALLECCHI EDITORE OFFICINE GRAFICHE

I

UN' IMPRESA MINERARIA

Chi da Cécina risale la valle omonima entra in una Toscana più severa di quella litoranea. I colori sono più densi, i cipressi più scuri. I borghi sono spesso raggrumati sulle cime dei colli, non soltanto, in origine, a difesa contro incursioni nemiche, quanto soprattutto per sottrarsi alla malaria che più in basso, nella Maremma paludosa, faceva strage. La zona è ricca di cacciagione e di illustri ricordi storici. Il treno che risale la val del Cécina arriva a Volterra, con cambio a Saline, in circa un'ora. La zona attorno alla città famosa, già sede di un'antica lucumonia etrusca, fu per molto tempo (e lo è ancora) il paradiso degli archeologi per le spoglie che racchiude. Da Volterra l'occhio spazia per un panorama di colli bigi, cinerini, ocra, verde fulvo: è « il fermo mar d'Apennino », cantato da D'Annunzio. Su uno di quei colli, a una quattordicina di chilometri di chi, da Volterra, guarda verso libeccio, c'è Montecatini in Val di Cécina.

È un borgo che gli onesti poligrafi dell'Ottocento chiamavano « aprico », per il suo verde e per le belle vedute, con un castello, una torre antica e un gruppo di caseggiati dall'aria nobile attorno alla vecchia miniera di rame per cui Montecatini in Val di Cécina, analogamente a molte altre località

di quella parte di Toscana ricca di risorse minerarie, fu nota sin dai tempi pre-cristiani. Come nel Massetano e, per il ferro, nell'Elba, gli Etruschi, soprattutto loro (nella zona tutto è etrusco), furono tra i primissimi minatori del rame di Montecatini. Le prime notizie sicure sullo sfruttamento minerario della zona risalgono tuttavia alla Repubblica fiorentina. Si sa che nel 1469 un orefice di Firenze fece fare, sembra con frutto, certi lavori di escavazione. Nel 1562 il Granduca Cosimo I fece intraprendere ricerche, proseguite poi dai figli Francesco e Ferdinando fino al 1636, anno in cui furono interrotte per una pestilenza. Da allora, dopo pochi altri tentativi sporadici di riattivazione, tutto rimase di nuovo fermo sino al 1827, anno in cui un tal Luigi Porte fece riaprire la miniera in collaborazione con certi Leblanc e Kleiber.

La società da essi fondata durò fino al 1836, per passare quindi ai soci Hall e Sloane, inglesi, i quali, confermata la direzione all'ingegnere Augusto Schneider, diedero impulso alla coltivazione. Nel '73 nuovo passaggio della miniera — non peraltro, a quanto risulta, integrale, poiché il nome di Hall rimane tra i cointeressati — a un conte Boutourline, cui nell'83 subentrò il Commendator Gio. Batta Serpieri. Nel 1888 la miniera fu ceduta a una « Società Anonima delle Miniere di Montecatini » con primo Presidente il Serpieri e sede sociale in Firenze, via della Spada 1, primo piano. Con quell'atto, la secolare avventura mineraria del borgo toscano doveva « prendere il volo » (altra espressione cara agli onesti poligrafi, questi non solo dell'Ottocento) verso futuri orizzonti quali mai, certo, i fondatori della nuova società avrebbero osato sognare.

Il capitale iniziale (rogito steso dal notaio Baldazzi, 26 marzo 1888) era di due milioni di lire. Con quelle risorse si contava di dare impulso alla coltivazione dell'« isola eocenica », come si legge in una memoria dell'ingegner Schneider, « che con Montecatini comprende i dintorni di altri borghi finitimi, come Mieno, Chianni e Castellina Marittima; isola

relativamente montuosa e non molto estesa, in mezzo a una regione di basse colline costituite esclusivamente dal terziario superiore ». In questa isola, precisamente a Montecatini, c'erano due masse ofiolitiche; e in esse, all'ombra del castello dei Belforti, c'era il famoso rame: troppo poca risorsa per il dinamismo della nuova società, se poco più di un anno dopo il consiglio di amministrazione proponeva ai soci convocati in assemblea straordinaria l'acquisto di un'altra miniera cuprifera, quella di Boccheggiano (« un potente filone quarzoso contenente come minerale utile la calcopirite commista alla pirite di ferro »), in Comunità di Montieri.

Doveva tirare un certo vento ottimistico, se, nel quadro della modesta attività industriale dell'epoca, il 30 settembre 1890, due anni dopo gli esordi della nuova società, e uno dopo l'incorporazione nella stessa di Boccheggiano, si legge in una relazione che « i risultati dell'esercizio sono stati assai soddisfacenti ». Il rame si vendeva da lire 151 e 56 centesimi, a lire 152,50 il quintale. La produzione delle due miniere, man mano sviluppatasi, era passata da 139 tonnellate e mezzo a quasi 202 tonnellate mensili. Tale aumento era attribuito al « forte incremento » dei lavori di ricerca e preparatori, per i quali era stata erogata una spesa media mensile di « ben L. 6.350,32 ». Particolarmente vive le speranze per Montecatini, dove le ricerche (esercizio 1889-1890) « fanno presumere la presenza di una quantità di minerale pronto per l'escavazione, notevolmente superiore a quella dell'esercizio precedente ».

Note dolentissime non tardano tuttavia a farsi sentire. Nell'assemblea generale del 28 ottobre 1893 (la società ha trasferito la propria sede sociale da Firenze a Roma, Via Vittoria Colonna 1), aumentato intanto il capitale a 4 e a 6 milioni di lire, il consiglio di amministrazione è costretto ad annunciare che il risultato netto dell'esercizio è di L. 12.669 e centesimi 38: « una penosa delusione », ammettono gli amministratori, dovuta al ribasso del prezzo del rame (« che

ha portato una differenza in meno nei nostri benefizi di un centinaio di mila lire »); e, di conserva, ai danni prodotti dai fumi della torrefazione e della fusione a Boccheggiano, « ben più importanti di quello che potevasi prevedere ». Non passano che sei mesi, ed ecco, il 15 aprile 1894, in sede di assemblea straordinaria, i preoccupatissimi amministratori annunciare che l'esecuzione dei lavori di miniera, la costruzione degli opifici, l'accumularsi degli *stocks*, le somme dovute pagare per « i fumi » e per altri guai « hanno immobilizzato le nostre risorse ed esaurito i fondi disponibili, non lasciandoci né il capitale circolante necessario, né quello occorrente per le anticipazioni indispensabili all'esecuzione dei lavori da intraprendere ». Col viatico di quell'onesta e dolente franchezza si chiede l'autorizzazione per un prestito ipotecario, e si danno le dimissioni collettive, pregando gli azionisti di costituire un nuovo consiglio.

Il 21 giugno 1896, dopo la « nuova partenza », il rinnovato consiglio (presidente ora è il Nob. Cav. Vittorio Fé, unico superstite, col vice-presidente Deschars, della vecchia amministrazione) dichiara che « i risultati dell'esercizio della Miniera di Montecatini sono stati negli ultimi anni assolutamente sfavorevoli, e quelli dell'esercizio in corso non sono stati migliori, per modo che il vostro Consiglio ha dovuto convincersi essere assolutamente necessario chiudere quella miniera, e ha già preso le opportune disposizioni perché i loro lavori siano sospesi col 31 del prossimo luglio ».

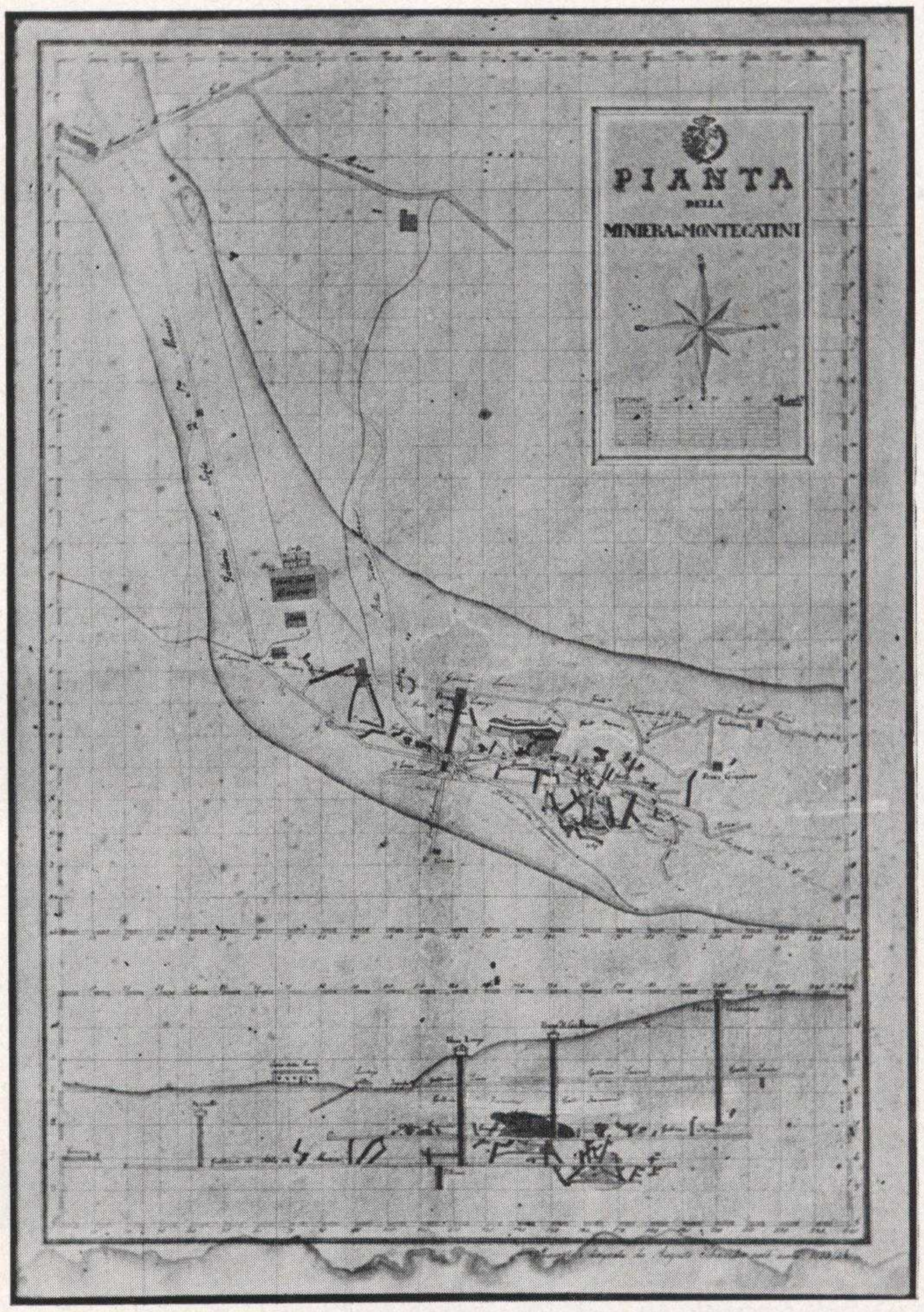
•

Così nel borgo toscano e alla sede della società (che da Roma risulta fugacemente trasferita a Livorno nel 1895, per ritornare a Roma l'anno successivo) le cose andavano come

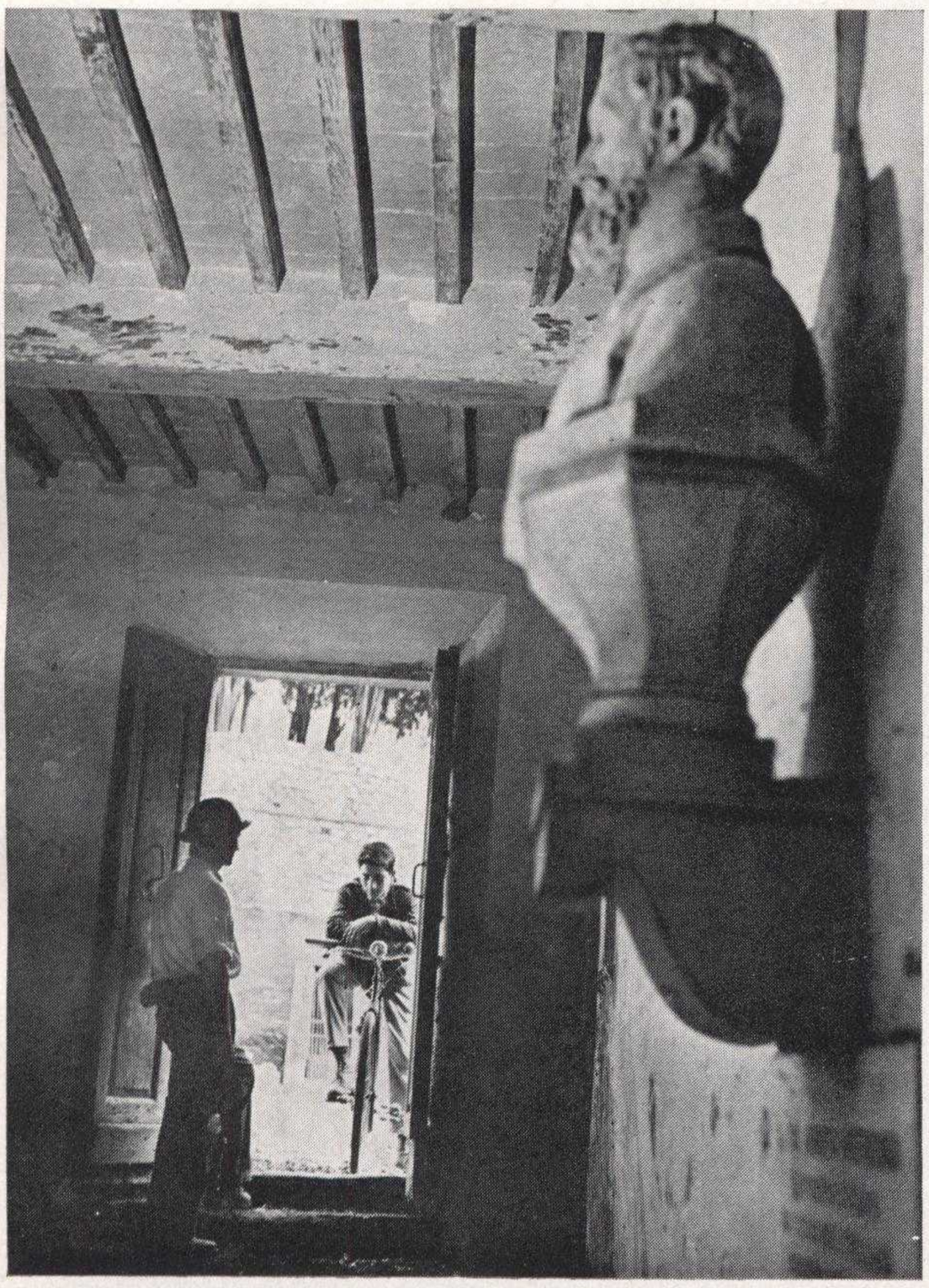
andavano, cioè male. Unica speranza per la miniera di Montecatini erano certi iniziati lavori di ricerca. « I cantieri in esercizio possono considerarsi come quasi esauriti, ed i scarichi (*sic*) così interni come esterni sieno (*sic*) diventati troppo poveri per poter essere trattati con vantaggio ». Il capitale sociale è decurtato da 6 milioni a 1 milione 500.000. La miniera di Montecatini è inerte, quella di Boccheggiano vivacchia. Solo un provvidenziale rialzo del prezzo del rame consiglia un successivo e ridottissimo esperimento di coltivazione. Nelle relazioni di bilancio di quel periodo spesseggiano le espressioni preoccupate. Solo nell'esercizio 1898-'99 si riapre uno spiraglio di ottimismo, ma la vita e i lavori continuano stentati, finché sul finire del '99, il capitale è riportato a 5 milioni per l'incorporazione nella società di due altre miniere: Fenice Massetana e Capanne Vecchie. Montecatini sembra riprendersi, ma la miniera, se riesce a non morire del tutto, non riesce neppure a vivere. Il rame, poco di quantità, di incerta e difficile estrazione, ha sul mercato internazionale degli alti e bassi sconcertanti. Nel microcosmo della Montecatini d'allora si rispecchia fedelmente la situazione dell'Italia umbertina sul finire, l'Italietta industriosa e stenta, che incolonnava milioni di suoi figli poveri per le strade del mondo, e in patria era tutta un fermento di lotta — « molte idee, pochi denari », scriveva un cronachista d'allora, Francesco Papafava — contro la povertà delle risorse, l'arretratezza dei mezzi, la timidezza di una società nella quale la rivoluzione industriale, che nell'Europa più progredita aveva fatto passi da gigante, solo allora cominciava ad aprire prospettive meno anguste e provinciali.

Per restare nel campo minerario, in quella regione della Toscana l'Italia aveva certo delle miniere di rame: ma quali miniere, rispetto a quelle della concorrenza straniera ! Fumigavano le pire del rame — le cosiddette « roste » — nella terra etrusca dolce e severa: ma che magri ricavi, che preoccupate fronti di amministratori e di azionisti Montecatini a Firenze

a Livorno, a Roma.... I processi di estrazione e di lavorazione — poi modificati, ma all'esterno non di molto — erano di un pittoresco da tempi andati. I minatori scendevano nei pozzi servendosi di un montacarichi azionato da cavalli attorno a una specie di argano chiamato « tamburlano ». Giù nel profondo, al riverbero di certi arcaici lumini a olio, il minerale veniva staccato, poi, portato alla superficie, veniva frantumato; e poiché non si conoscevano i moderni frantoi, o erano allora appena sul nascere, la frantumazione avveniva quasi tutta « a mazzetta ». Quindi il materiale frantumato veniva accumulato nelle grandi pire, sotto le quali si accendevano fascine perché arrostisse, trasformando il rame in solfato solubile. Le fascine comunicavano il fuoco al contenuto di zolfo, e il minerale bruciava lentissimamente: sei mesi di arrostimento. Ogni pira aveva, in serie, una sua età, e ciascuna una sua propria squadra di operai. Una volta cotto, il minerale veniva liscivato per separare allo stato di solfato disciolto il rame contenuto; e poi passato alla cosiddetta cementazione. Restava una parte di solfato, che veniva trattato con l'acqua, in gradinate praticate sul fianco della collina, e nelle quali l'uomo, pazientissimo, « spossava » con l'acqua il materiale residuo, che già aveva subito il trattamento del fuoco. L'acqua ci scorreva sopra; e defluiva poi in grandi vasche piene di ferraccio, sul quale si formava una morchietta viscida: rame. Raccolto e asciugato, esso formava montagnole di un rosso cinabro, di un tenore di minerale che arrivava sino al 90 per cento. A questo punto il lavoro in miniera finiva, e il rame veniva passato alle fonderie. (In parte, si è detto, quel processo sopravvive tuttora, ma nessun raffronto è naturalmente possibile fra i minatori d'oggi e quelli che sul finire del secolo, a Montecatini, guadagnavano meno di una lira al giorno, mentre gli amministratori della Società non dormivano al pensiero che i non lauti dividendi, e quella stessa magra lira, erano costantemente esposti al pericolo di spegnersi come una tenue fiammella di candela nel vento...).



Un'antica pianta della Miniera cuprifera di Montecatini in Val di Cècina, dalla quale, nel 1888, doveva prendere le mosse e il nome l'attuale Società Montecatini.



L'attuale ingresso della proto-miniera, spenta nei primi anni del presente secolo per esaurimento, dopo un estremo tentativo di coltivazione in cooperativa.

Sul finire del 1899, e precisamente nell'assemblea del 30 ottobre, venivano nominati tre nuovi amministratori nelle persone di Donegani Cav. Giambattista, Donegani Cav. Giulio, e Turri Cav. Cipriano. Chi erano questi Donegani? Dalle poche carte del tempo risulta che essi, fratelli, erano « interessati » alla Società, probabilmente, anzi certamente, nel quadro delle attività mercantili da essi esercitate nella natìa città di Livorno, dove la loro famiglia, nella seconda metà del secolo, era divenuta titolare prima di un negozio e poi di un cosiddetto « banco », qualche cosa di simile ai famosissimi « scagni » genovesi, per dove non c'è traffico connesso con il movimento marittimo che non passi. Il negozio originario era stato fondato da un Luigi Donegani — padre dei due fratelli nominati — piovuto a Livorno verso la ricordata metà del secolo (probabilmente il 1846) dalla natìa Moltrasio, sul lombardissimo Lago di Como. « Negoziante in Chincaglierie, Bigiotterie, ecc. » risulta essere Donegani Luigi, con negozio in Via Ferdinanda, l'odierna Via Grande: il negozio che, trasformato poi in banco, doveva incorporare nella sua nuova veste i traffici e le attività più svariate, dal trasporto dei legnami, a commissioni varie, al disarmo delle vecchie navi, ecc.

Come e perché Donegani Luigi, il capostipite lombardo, prendesse stanza a Livorno, non è noto. L'ipotesi più plausibile, scartati inesistenti motivi di amicizia, di parentela o altro, è che il lombardo scendesse a Livorno come ci erano scesi, poco su poco giù, tanti altri « stranieri » nei tre secoli precedenti: i greci Rodocanachi, Schilizzi, Mavrocordato; i francesi Bougleux; e inglesi, e spagnoli, e soprattutto giudei, tutta gente attratta dal porto, dai traffici del porto, dalle guarentigie e dai privilegi del porto. Così nell'Ottocento, regnante ancora il Granduca di Toscana, Livorno era diventata una specie di corte dei miracoli, certo un emporio attivissimo, città di mare di negozi e di incipienti industrie, non appesantita dalle vetuste tradizioni di altre città toscane, ma, forse appunto perciò, città

robusta, spregiudicata, brulicante dei tipi più vari e di risolute energie. Banchieri, merciai, commissionari per conto terzi, marinai, trafficanti: Livorno, in inglese *Leghorn*, aveva fama internazionale, e ci fu perfino chi pensò che il porto potesse competere favorevolmente con Genova. Donegani Luigi probabilmente non aveva di quelle fisime, ma, spirito accorto e quadrato, avvertì che Livorno doveva essere, malgrado la depressione post-napoleonica, un posto interessante; e, correndo il sopra ricordato periodo intorno al 1846, decise di piantarci le tende.

Prosperò. La Via Ferdinanda, dove aveva messo su la sua bottega, è tra le principali della città; e che egli fosse spirito libero e non ancorato a provincialismi della vecchia maniera, non lo dimostra soltanto il fatto dell'insediamento a Livorno, ma il suo matrimonio con un'inglese, una delle tante di una colonia britannica che già a quei tempi aveva « scoperto » la Toscana, facendone meta prediletta di studi, di svaghi e di affari. (Anche Byron e Shelley avevano conosciuto Livorno; il porto livornese era stato anzi l'ultimo punto di terraferma toccato dal secondo dei due poeti a bordo del legno — l'*Ariel* — dal quale il mare doveva strapparlo per restituirlo cadavere, protagonista della più romantica catastrofe del secolo, sulla spiaggia di Viareggio). Dalla moglie inglese Luigi Donegani ebbe sei figli, quattro maschi e due femmine. Il primo, Giovan Battista, fu colui che doveva dare forte incremento all'azienda paterna, trasformandola dall'antico negozio di « bigiotterie » nel ricordato « banco », il quale, incorporatosi un'importante ditta del luogo, la Borgheri, divenne presto un'impresa commerciale e finanziaria di vasta portata. Secondogenito fu Adolfo, spirito inquieto e dinamico, destinato a morte avventurosa in terre lontane. Il terzo fu un poeta, Gino; e il quarto, Giulio, amantissimo di cose d'arte, doveva lasciar ricordo di persona colta, di studiata eleganza, una specie di *dandy* umbertino, cui i sangui lombardo e inglese contribui-

rono a formare quello che fu chiamato « l'ultimo gran signore di Livorno ».

I due Donegani che nel 1899 compaiono quali membri del consiglio di amministrazione della « Società Anonima delle Miniere Montecatini » sono dunque il più intraprendente e il più raffinato di una famiglia eclettica, ricca di energie e di mezzi acquisiti, fiorita in Livorno da una felice mistione di sangui. « Donegani non si discute ! » si diceva già allora in Livorno. Non risulta che l'ingresso dei due Donegani nella Società Montecatini facesse ripetere quel detto nell'ambito della stessa. Basterà rilevare che non furono soltanto quelli i segni appariscenti di un legame tra la società e la famiglia Donegani, perché anche per via di donne, come vedremo, la piccola impresa mineraria maremmana doveva ricondursi alla discendenza del capostipite Luigi.

Nell'assemblea straordinaria della Società Montecatini indetta per il 31 ottobre 1900 (un anno o poco più dopo l'ingresso dei due Donegani) venivano annunciati « successi superiori alle speranze ». Non è il caso di forzare le interpretazioni: i successi dell'esercizio dipendono, ancora e sempre, dal prezzo del rame, prezzo che per essere in aumento, ha consentito più favorevoli saldi. D'altro lato la società non opera più soltanto sull'iniziale sparuto giacimento di Montecatini, ma si articola in Montecatini, Fenice Massetana, Capanne Vecchie e Boccheggiano. L'utile netto complessivo dell'esercizio risulta di una somma per allora notevole: un milione e 652 mila lire. La miniera di Montecatini dà tuttavia sempre da pensare. Una ricerca importante — quella di Montornese —

continua con ostinazione, ma senza risultati apprezzabili. Meno favorevoli i risultati complessivi dell'esercizio successivo. La produzione cuprifera di Boccheggiano sopravvanza ormai di gran lunga quella di Montecatini: 1 milione 232 mila tonnellate di minerale in un anno, contro sole 235.299 tonnellate del borgo del Cécina. Morto Manzi Fé, è ora presidente della società il Comm. Giacomo Castelbolognesi, sempre fiancheggiato, con gli altri, dai due ricordati fratelli Donegani. Montecatini continua a essere una spina nel fianco della società cui ha dato il nome. « La diminuzione di circa 80 tonnellate di rame nella produzione di questa miniera », si legge nella relazione del 1903, « più che la diminuzione nel prezzo del metallo e nel cambio, spiega chiaramente l'ingente perdita che l'esercizio suo ci ha portato ». Idem nei due anni successivi, durante i quali, declinando sempre più la miniera di Montecatini, la società si è ampliata altrove. Raggiunto un accordo amichevole con la *Société Anonyme Belge pour la recherche et l'exploitation de minerais* — una delle tante società belghe che allora gestivano attività in Italia, dalle prime tranvie ad alcune miniere — la Montecatini ha aggiunto alla sua rosa gli impianti e la coltivazione di altre due miniere della zona massetana, quelle di Carpignone e Serrabottini, mentre spinge i lavori in Castel di Pietra, e soprattutto dà altro impulso a Boccheggiano. Il capitale sociale è stato portato da 5 a 8 milioni di lire, ma Montecatini è stata ormai virtualmente abbandonata. Si dice « virtualmente » perché, decisa la definitiva chiusura nel 1903, la società vi aveva soprasseduto all'ultimo momento, per assecondare una coraggiosa iniziativa degli operai della miniera, volta ad evitare il disastro ultimo della chiusura, prendendo essi stessi ad impresa i lavori. « La società », si legge in una relazione, « che mai ha trascurato il benessere e il vantaggio dei lavoratori, fece all'iniziativa la migliore accoglienza », consentendo alla costituzione di una cooperativa di lavoro. Durante un periodo fissato in 27 mesi l'esercizio dei

Montecatini in Val di Cecina, oggi. Vestigia di antichi monumenti, molto verde, silenzio: spira dalla sede della vecchia miniera un'aria di nobili memorie.

Montecatini in Val di Cècina, oggi. Una veduta del borgo, dall'alto del colle sotto il quale si diramano ancora le gallerie dell'antica spenta miniera di rame.

lavori sia interni che esterni sarebbe stato di spettanza della cooperativa, mentre la società avrebbe messo a disposizione degli operai il proprio personale tecnico, al quale sarebbe stata anche affidata la direzione del trattamento delle discariche, e quella della ricerca del Montornese.

Moltissimi anni dopo, a Montecatini in Val di Cécina, si ragionava ancora di quell'avventura. Come era umano che accadesse, le maestranze e la gente del luogo discutevano le assicurazioni della società, secondo le quali ormai il rame di Montecatini era esaurito, sicché inutile e rovinoso era continuare a profondere altri capitali alla ricerca di quello che non c'era. Per gli operai la vecchia miniera non era morta, non doveva morire.... Storie patetiche e misteriose di filoni inesplorati (celebre un certo « filone a salsiccia » che fece diventar matti i ricercatori con un gioco a nasconderello: ora c'era ora non c'era, e più di una volta, durante quei 27 mesi d'agonia, agli operai era parso sicuro di poter dimostrare che loro, gli uomini « che ci avevano la pratica », potevano trionfare sulle teorie degli ingegneri. Invece tutto portò alla conferma di quanto avevano detto gli ingegneri: l'impoverimento del campo coltivato continuò inesorabile, e quanto alla ricerca del Montornese, apparsi alcuni indizi di mineralizzazione, tutto finì anche là in una delusione). Sul finire del 1905 il consiglio della società informava gli azionisti che gli accordi con la cooperativa, « ai quali ci eravamo determinati per non abbandonare completamente i lavori, e per diminuire agli operai stessi il danno che ne avrebbero risentito », avevano portato a un'ulteriore perdita secca, anche in quell'esercizio, di quarantaseimila lire e passa. Un illusorio aumento del prezzo del rame dette l'ultimo guizzo alle speranze della cooperativa; senonché il successivo ribasso finì con l'aver ragione anche della disperata ostinazione degli operai, e della generosa assistenza della società, nel cui diciannovesimo esercizio — correva il 1907 — fu decisa la chiusura, della

miniera, « cessandone anche temporaneamente » la coltivazione.

Corsero tempi difficili anche per Boccheggiano, del resto. Nel 1906 quella miniera era stata giudicata di nessun valore, e passata in bilancio per una lira soltanto. Senonché nuove ricerche avevano portato alla felice scoperta che Boccheggiano, quanto al rame ormai esaurita, come Montecatini, aveva altre risorse insperate, sotto forma di ricchi giacimenti di pirite di ferro. Cercando rame, in altri termini, la Montecatini scopriva pirite: « minerale diverso », si legge nella relazione del 28 ottobre 1909, « ma di non indifferente importanza ». C'è come un accento di sorpresa in quell'accenno a un « minerale diverso », sul quale gli ostinati ricercatori del classico rame avevano quasi l'aria di ripiegare. Tuttavia essi erano amministratori troppo accorti per non afferrare subito l'importanza della pirite che, correndo ormai il 1910, faceva la sua comparsa attiva nel quadro della società mineraria. « Fatti certi dell'importanza della pirite », si legge in un documento del tempo, « a noi parve convenisse, approfittando di occasione favorevole, interessarsi in altre non meno importanti miniere di piriti, taluna delle quali contigua alla nostra; ed in tal modo, avendo un vastissimo campo di azione, poter regolare il mercato di un minerale la cui vendita, in gran parte assicurata per lungo periodo, è in ogni modo in continuo aumento in relazione ai bisogni e progressi dell'agricoltura ».

Pirite, non più rame, o col rame ormai in seconda linea: questo il nuovo indirizzo della società nell'esercizio 1909-1910, durante il quale erano deceduti due consiglieri: Giovan Battista Donegani, e il Commendatore Ingegner Eugenio Ravà. Nella stessa relazione nella quale si rammentano le due perdite subite dalla società con la morte dei due consiglieri nominati, si proponeva, ottenendolo, l'aumento del capitale sociale di altri 6 milioni (portandolo cioè a 12 milioni e mezzo, mediante creazione di 60 mila azioni nuove del valore nominale di

L. 100 ciascuna). Contemporaneamente, quasi in calce alla relazione di bilancio, si leggeva la seguente postilla o paragrafo:

« Vorrete altresì confermare la nomina di Amministratori da noi fatta durante l'esercizio, in base allo Statuto e alla legge, dei signori Cav. Ing. Guido Donegani e Comm. Osvaldo De Castro, in sostituzione dei compianti Comm. G. B. Donegani e Comm. Ing. Eugenio Ravà ».

•

Pirite, non più esclusivamente rame; e un aumento massiccio di capitale; e la sostituzione in un solo anno di due consiglieri d'amministrazione, seguita a breve distanza da due altri importanti avvenimenti: le dimissioni dell'amministratore delegato Ing. Paolo Marengo « per motivi suoi personali », e relativa sua sostituzione con l'Ing. Guido Donegani, già nominato consigliere di amministrazione dopo la morte del padre; e il trasferimento — gli eventi incalzano — della sede sociale da Roma a Milano....

La piccola società toscana costituita per la coltivazione di una miniera di rame ne conservava il nome, — spenta la miniera d'origine — ma ora guardava a più vasti orizzonti, e si trasferiva al nord. Sta per finire l'anno 1910. La Montecatini — presidente sempre il Comm. Giacomo Castelbolognesi — ha ormai alla sua testa, in Guido Donegani, un uomo nuovo, del quale, alla stregua di quel che avvenne dopo, è già avvertibile l'impronta in una decisione di notevole portata, presa agli esordi del suo consolato, la decisione di interessarsi a fondo alla Società Unione Italiana Miniere Piriti. Nella relazione (che ancora nel 1910 si chiamava « rapporto ») di quell'anno, si legge che la quasi totalità delle azioni della Società Unione

Italiana Miniere Piriti è passata alla Montecatini, così assicurando alla stessa il controllo in Italia di quel mercato, in condizioni rese favorevoli, tra l'altro, dall'ottima piega presa dal mercato mondiale di quel minerale. « Abbiamo così innanzi a noi un largo campo d'azione », si legge ancora, « che potrà ancora essere aumentato, se il Governo vorrà auspicabilmente ridurre, fra l'altro, le tariffe di trasporto sulle Ferrovie dello Stato ». Nel frattempo, il trasferimento al nord è reso necessario proprio in conseguenza dell'accennata partecipazione nell'Unione Italiana Miniere Piriti, la quale ha la sua sede sociale e amministrativa nella metropoli lombarda. Tenuto conto che anche la Direzione Generale della Montecatini era stata trasferita a Milano « col fine precipuo di essere in più immediato contatto coi centri di maggior consumo delle piriti », il consiglio di amministrazione proponeva una modifica dell'articolo 2 dello Statuto sociale, affinché a Milano fosse anche trasferita la stessa sede sociale della Montecatini. Il numero degli amministratori era elevato a un minimo di 10 e a un massimo di 17, mentre nel quadro di una razionale riorganizzazione dei servizi era annunciata la nomina dell'ing. Mezzena, consulente delle importanti società straniere *Société des Phosphates Tunisiens* e *Société des mines de fer de Nebeur*, alla direzione generale dei servizi tecnici.... Grosse cose, passando da Livorno a Milano, maturavano evidentemente nell'ambito della Montecatini.

II

DAGLI ESORDI LIVORNESI A MILANO

Nel 1904 fu inaugurato a Livorno il Palace Hotel, e l'evento fu magnificato dalle cronache cittadine d'allora come un segno che la città, che dal 1881 si gloriava di ospitare l'Accademia Navale nell'antico Lazzeretto di San Jacopo, costruito dal Badaloni, si avviava a diventar metropoli. Erano i tempi dello splendore borghese, gli anni quante volte mai dopo d'allora rimpianti, del « decennio d'oro », che precedette lo scoppio della prima fatale guerra mondiale. Visto da vicino, quello splendore non è tuttavia esente da nubi: anche i tempi solidi e prosperi hanno inquietudini, non fosse che quelle connaturate con la prosperità che, appunto perché tale, si preoccupa della sua conservazione. C'erano stati gli scossoni del '98, e la « questione operaia » era all'ordine del giorno, con le sue incognite e i suoi incubi; mentre all'esterno le rivalità internazionali infierivano coi loro fuochi. La guerra boera, la spedizione di Cina, la guerra russo-giapponese, la lotta egemonica tra Germania e Inghilterra: tutti motivi di preoccupazione per la società borghese, la quale pure, in Italia come altrove, ma in Italia in misura relativamente maggiore che altrove, era riuscita a far progredire, favorita dai tempi, l'economia e le condizioni generali del Paese. Alcune industrie, come quella tes-

sile, erano già in pieno rigoglio. Altre, come quella alimentare e quella estrattiva, seguivano con impegno. Venivano quindi, in ordine di importanza, le industrie meccaniche, dei materiali da costruzione, del legno, metallurgica. Di industrie chimiche, nel senso odierno, non c'erano che gli embrioni. Da circa il 1875 esisteva un'industria dell'acido solforico e derivati, nonché una collaterale industria dei superfosfati, ma ancora l'industria chimica non si era andata articolando nel vasto e complesso edificio moderno. Comunque, rispetto alle valutazioni del mondo devastato non solo nelle cose, che seguì la prima tragedia del secolo, il tempo era solido, ottimista nonostante le inquietudini, e l'Italia uscita dal travaglio post-risorgimentale e dalle prime guerre d'Africa, era la mitica Italia del tempo in cui « la lira carta faceva aggio sull'oro »; l'Italia del pareggio, delle sparagnine famiglie borghesi, e, attraverso la grande diàspora dell'emigrazione, a contatto col mondo vasto e ricco delle Americhe, e quindi portata a uscire dal provincialismo antico, a veder largo, a inserirsi nella grande gara dei mercati internazionali.

In questa cornice si capisce l'orgoglio di Livorno per il suo Palace Hotel, il modernissimo albergo dotato « di ben 500 lampade elettriche »; ogni camera mobiliata in uno stile diverso (e c'è da domandarsi quante mai camere dovevano essere, posto che di stili noti, a volerli contare, non si riesce a elencarne più di una trentina); con riscaldamento centrale ad aria calda, e i grandi impianti igienici del tempo — le vasche da bagno grandi come catafalchi, le massicce rubinetterie di bronzo dorato, i lavabi e le altre apparecchiature collaterali a fiorami, per i signori in solino alto e per le dame dal vitino di vespa, chiuse nelle bluse accollatissime, i bei volti celati dalle velette che scendevano dai vasti cappelli a mo' di zanzariere.... Tutta la Livorno *chic* frequentò il Palace, anche un giovane ingegnere da poco laureatosi a Torino, e adesso già al lavoro nel giro degli affari dell'azienda paterna. Quel

giovane ingegnere si chiamava Guido Donegani, quello stesso che nel 1910 avrebbe dovuto prendere le redini, come abbiamo visto, della Società Montecatini.

Guido Donegani era nato a Livorno il 26 marzo 1877, nella casa tuttora esistente agli Scali Massimo d'Azeglio numero tre, un palazzotto signorile, che da solo basta anche oggi a distinguere il ceto di chi lo abitava al principio del secolo. Dal palazzotto si gode una vista del canale che, con quelle spallette basse, arieggia alla lontana un Lungarno di Pisa; una vista nobile, nel centro di una città usa a riconoscere i quattro quarti di nobiltà più nella solidità delle conquiste economiche, che nel lustro di pesanti blasoni.

In quella casa era andato a stabilirsi il padre di Guido, Giovan Battista, subito dopo il suo matrimonio con una Corridi, Albina, della cospicua famiglia che nel 1850 risultava proprietaria di una farmacia (o « negozio di medicinali », come si diceva allora) in una traversa di Via Ferdinanda, e precisamente a Via dell'Angiolo, meno di un tiro di schioppo dall'originaria sede del negozio di « bigiotteria » del capostipite dei Donegani. Più tardi la famiglia Corridi risulta proprietaria anche di una distilleria, probabilmente attinente al « negozio di medicinali » di cui si è detto; e cointeressata per via di donne anche in affari minerari. Negli originali atti costitutivi della Società Montecatini (anno 1888) troviamo infatti che a favore di una Signora Giulietta Corridi, vedova Hall, esiste un'iscrizione ipotecaria gravante sulla parte di proprietà di miniera apportata alla Società dagli Hall; iscrizione del valore per allora notevole, di 176.500 lire. Prima di diventare consigliere della Montecatini, nella quale doveva poi entrare anche il figlio Guido, Giovan Battista Donegani doveva dunque acquistare un motivo tutto particolare di interesse alla Società, nella presenza in essa di una Corridi (probabilmente zia della moglie Albina) imparentata coi vecchi comproprietari Hall.

I particolari del quadro familiare Donegani-Corridi rispondono perfettamente ai dettami della saggia e avveduta società borghese di allora. C'è un ricco mercante — Luigi Donegani — e c'è una ricca famiglia locale, i Corridi, abitante nello stesso quartiere livornese; famiglia pur essa cospicua nella mercatura. Nulla dunque di più naturale che un'*alliance* tra le due famiglie. Livorno, che non ha praticamente nobiltà blasonate, vive e si muove nella sua *haute* borghese con un codice non dissimile: censo sposa censo, così come sangue blu non ammette mistioni spurie. Sia come sia, l'accorto capostipite Luigi, col far sposare il figlio Giovan Battista a una Corridi, gli assicura una solida piattaforma, in aggiunta a quella già buona del « banco ». E Giovan Battista, da poco sposato ad Albina, abbandona la casa paterna, e va ad alloggiare ai ricordati Scali Massimo d'Azeglio. È un uomo giovane, ma, « banco » più distilleria, è già a posto, e può guardare con sicurezza all'avvenire.

Uno dopo l'altro gli nascono i figli Luigi, Gustavo ed Eugenio. La signora Albina, dopo tanti maschi, vorrebbe una femmina, e invece la sua quarta gravidanza si risolve felicemente nella nascita di un altro figlio maschio, Guido (dopo di lui verrà la figlia sospirata, Giulia; quintogenita e ultima della nidiata).

Dell'infanzia di Guido si sa poco. Non molto tempo dopo la sua nascita, la famiglia lasciò la casa agli Scali Massimo d'Azeglio, per trasferirsi in un'altra più centrale, il Palazzo Rosso. Qui Guido crebbe come tutti i figli della borghesia livornese d'allora, ordinata e ligia alle abitudini di un costume severo. Esempio: quando quei figli viaggiavano in ferrovia, non c'erano santi, gli toccava la terza classe e basta. (L'usanza doveva durare a lungo, anche quando i figli ebbero trent'anni dovettero viaggiare in terza). Altro esempio: la famiglia soleva festeggiare ogni anno il compleanno della madre con una solennità fuori dell'ordinario: i ragazzi in gala, la

signora Albina nel gran vestito color tortora col pizzo, il Cav. Giovan Battista Donegani nella giacca con le falde delle grandi occasioni. I Donegani avevano la pariglia (il tempo delle carrozzelle con le gomme — le celebri « Londrine » della inglesizzante moda d' allora — dovevano venire dopo); e c'è da credere che col tempo bello la famiglia al completo salisse sulla carrozza per una trottata verso la famosissima Ardenza.

Certo al lido dell'Ardenza Guido bambino ci fu condotto per le bagnature, come già allora s'usava dalla miglior società livornese « L'Ardenza », si legge in un vecchio libro livornese di Yorick, « per chi non lo sapesse, è un tisico fiumicello che sta nella lista dei fiumi d'Italia come il duca di Lucca in quello de' tiranni, e il principe di Lichstenstein nell'Almanacco di Gotha... ». Il villaggio che prende il nome da quelle povere acque, verso terra era allora un gruppo di casipole, ma dalla parte del mare, cioè verso quello che oggi si chiamerebbe il lido, era già tutto fiorito di ville, ai piedi del colle di Montenero. All'Ardenza, oltre ai bagni, già al principio della seconda metà del secolo, si ballava al soffio non sempre dolce del maestrale. Nella stagione estiva la spiaggia fioriva di baracche variopinte e di tendoni. Eccola in uno schizzo giocoso del nominato Yorick figlio di Yorick: « L'Ardenza è piena di cappellini piccolissimi, di occhialini, di *chignons*, di abiti con la coda e senza coda, di veli, di penne, di fiori artificiali, di treccie posticce.... Ci sono delle *Lorettes* che si bagnano nei piaceri, dei bellimbusti che si bagnano nella vanità, ci sono de' deputati dell'opposizione che fanno la cura delle irrigazioni per calmare l'interno ardore dei fremiti.... è l'idroterapia applicata alla politica, al commercio e alla finanza ! Il passeggio in riva al mare, dal giardino Meyeri alla torre dell'Ardenza, è gremito ogni giorno di pedoni, di cavalieri e di *equipaggi* in gran gala. I pedoni traversano a passo misurato lo spazio che intercede fra la Porta a Mare e i bagni Palmeri

e Ferrari, poi retrocedono alla Porta a Mare, e così di seguito con la regolarità del pendolo del Pantelegrafo Caselli; come se compiessero un pellegrinaggio a sconto de' loro peccati ».

All'Ardenza il piccolo Guido ci sarà andato qualche volta a piedi, ma certo, e forse più spesso, in *equipaggio*, sul tiro a due del padre. Verso i nove-dieci anni peraltro fu mandato in convitto a Firenze, da certi Padri Scolopi, dove pare rivelasse già allora quelle che dovevano essere poi le caratteristiche dell'uomo fatto — un'innata serietà cioè, un riserbo talora un po' scostante, certo un solido impegno negli studi. Suo padre presentiva già che Guido non sarebbe stato un uomo comune? « Tu », gli diceva burberamente affettuoso, « sarai un grande stupido, oppure un grand'uomo ». Tra le pochissime testimonianze pervenuteci del suo soggiorno fra gli Scolopi c'è una fotografia che lo ritrae fra un gruppo di Padri e di altri convittori. Il ragazzo sta in piedi, chiuso nella divisa che arieggiava quella degli ufficiali dell'esercito: tunica abbottonata fino al collo, bavero filettato d'argento, pantaloni lunghi con la banda, solino e berrettuccio con visiera, pure esso filettato d'argento. Guido sta in piedi fra i compagni, tiene il berretto in mano, e guarda l'obiettivo con una certa aria di fierezza. La testa rapata, con due orecchie a ventola, ha una quadratura volitiva, in quel ragazzo s'intravede un bernoccolo, un « io » incipiente, e forse, prepotente.... La fotografia non ha data, ma a occhio e croce deve essere di circa l'anno 1886. Guido Donegani non doveva avere più di nove o dieci anni. Non consta che in alcuna occasione i Padri che l'avevano a dozzina avessero mai a dolersi di lui, né che egli desse per qualsiasi motivo da pensare ai suoi genitori lontani.

Lo ritroviamo a Livorno giovanotto, verso il novantacinque. Ha terminato le scuole medie, e già frequenta l'Università di Pisa. Le non molte testimonianze concordano tutte in un giudizio fondamentale: Guido Donegani studente uni-

versitario era un giovane di una serietà fuor del comune, un giovane di una correttezza estrema, ma per molti rispetti impenetrabile. Amico con tutti, non consentiva confidenze a nessuno. La vita goliardica era per lui una cosa seria, una cosa impegnativa, ed egli la vive con metodo, senza cipigli né mutrie, ma senza indulgere alle frasche comuni alla sua età. Non gli si conobbero *flirts*, non scappatelle. Frequentava una cerchia di amici, ma non fece mai comunella con nessuno. La sua dignità era perfetta, anche se talora non esente da un'ombra di sostenutezza. Qualcuno ravvisava in quei suoi modi apparentemente freddi i segni del sangue inglese della nonna. Altri osservavano già allora che « non si sa mai a che cosa pensi Donegani ». Forse in quel giudizio c'era del vero, ma come tutti i giudizi consimili non va preso alla lettera, perché parecchi della sua cerchia sapevano perfettamente, ad esempio, che Guido Donegani pensava di far l'ingegnere. Questa dell'ingegneria era stata per lui una scelta senza alternative, una scelta spontanea, suggerita da un assoluto interiore che non ammetteva penombre o perplessità. « Voglio far l'ingegnere »: c'era il suono genuino della vocazione, in quella volontà, l'espressione di una natura predestinata, tutta positiva, tutta impegni concreti. La forza di un carattere rettilineo e orgoglioso si esprime in quella categoricità: « Voglio far l'ingegnere ». Qualcuno, molto più tardi, scoprirà che un ingegnere Donegani, ai tempi dei tempi, è annoverato tra i costruttori della grande Strada dello Stelvio, fatta costruire dall'Austria a tutela dei suoi dominii lombardo-veneti. Chi era quell'ingegnere Donegani? Qualcuno lo identifica senz'altro in un avo di Guido, vedendo nella vocazione ingegneresca dello stesso Guido un segno della discendenza, quasi una voce del sangue. Sono accostamenti comprensibili, ma che in fondo dicono poco. Anche perché nella fattispecie non è provato che il Donegani dello Stelvio fosse davvero della stessa famiglia da cui dovevano fiorire i polloni livornesi.

L' Università di Pisa non ha Politecnico, ma il suo primo biennio di studi era equiparato a quello del Politecnico di Torino. Livornese, era logico che Guido studiasse a Pisa fin tanto che non fosse venuto il momento di trasferirsi a Torino. Ogni mattina saliva con un gruppo di compagni, livornesi come lui, sul treno delle otto e tante, per recarsi alle lezioni all'Ateneo pisano. Della comitiva facevano parte i compagni coi quali Guido aveva maggior dimestichezza, chi studente di medicina (come Pellegrini, De Plaisant, Tagiuri) chi iscritto ad altre facoltà come Pacini, Cesana, detto « lo Zinzo », e altri. Tutti buontemponi, fra i quali Guido stava perfettamente a suo agio, però senza partecipare ai loro giochi. Uno di questi giochi consisteva in una specie di gimkana ferroviaria che qualcuno amava intraprendere con un conduttore del treno, Flaminio (famoso per la sua corpulenza e per gli occhiacci feroci) approfittando del fatto che i carrozzoni ferroviari d'allora non avevano, come ebbero poi, il corridoio centrale o laterale ricollegante i vari compartimenti. Come ancora in molti vetusti treni dell'Inghilterra d'oggi, ogni compartimento formava mondo a sé, cioè si entrava per una delle due portiere laterali, e ci si chiudeva dentro fino all'arrivo alla stazione di fermata. Il controllo dei biglietti era fatto per lo più alla partenza del treno; ed era quello a cui parecchi dell'allegra brigata studentesca volevano sottrarsi, più per gioco che per avarizia, saltando sul treno all'ultimo momento, e sbattendo la portiera, già in moto il convoglio, sul naso dell'esterrefatto Flaminio. A questi non restava che porsi in agguato in qualche altra carrozza e aspettare i buontemponi al varco, cioè a Pisa. Macché, quelli, rallentando il treno all'ingresso della stazione di Pisa, ripetevano il giochetto alla rovescia, cioè saltavano fuori prima che il treno si fermasse, invano inseguiti nella calca dall'urlante e trafelato Flaminio.... Donegani rideva, ma non partecipò mai a quelle ragazzate.

Che fosse però sempre assiduo alle lezioni, non è affermabile con sicurezza. A Pisa, infatti, si rifugiava quasi sempre con un ristretto gruppo al Caffè dell'Arno, e si impegnava in accanite partite a domino. Anche nel gioco, tuttavia, portava la sua serietà, e un impegno che talora diventava accanimento. Certi compagni ricordano partite lunghissime, durate fino a mezzogiorno e oltre. Altri opinano che il gioco del mezzodì non fosse che una ripresa della partita dovuta interrompere verso le dieci, per l'esigenza di frequentare le lezioni del mattino. A colazione Guido, con alcuni cosiddetti aristocratici, andava regolarmente al Nettuno, un locale ritenuto « piuttosto su » (un franco e mezzo la colazione completa); gli altri della brigata livornese invece preferivano il ristorante « alle Bimbe », a Porta alle Piagge. Non si hanno ricordi di discussioni politiche nelle quali Donegani si accalorasse; non di suoi interessi intellettuali e culturali non attinenti alle discipline cui si era votato.

Rientrato a Livorno, alla sera lo si vedeva spesso all'Eden, invariabilmente vestito dell'abito già allora erroneamente chiamato « smoking ». Anche qui affiora quello che doveva poi essere un'altra caratteristica dell'uomo, cioè le sue abitudini curate tanto nel vestire come nel mangiare: abitudini acquisite dalla società e dal ceto dal quale proveniva. L'alta borghesia livornese faceva infatti del mutarsi d'abito nello stesso giorno una specie di dogma (anche qui visibili i gusti inglesizzanti del tempo). Alla mattina, infatti, per le uscite ai Bagni Pancaldi, si usava un *tout-de-même* grigio, mutato alle 12, per andare alla Baracchina o all'Ardenza, in un altro di colore più scuro. La sera non c'era scampo: il cosiddetto *smoking* era di rigore anche per andare al *café-chantant*. Anche lo studente Guido Donegani comparirà qualche volta tra quelle brigate con la sua maschera seria e corretta, sedeva al suo tavolino, ordinava una bibita; e puntualissimo usciva invariabilmente prima della mezzanotte, qualunque fosse lo svi-

luppo dello spettacolo. (Questa di uscirne dal teatro non oltre la mezzanotte, anche se a quell'ora lo spettacolo durava ancora, fu un'abitudine che doveva conservare lungamente anche dopo).

Terminato il biennio pisano si trasferì a Torino. Seguì nel 1901 una onorevole laurea in ingegneria industriale, conseguita la quale tornò alla natìa Livorno. A far che? Il « banco » paterno non sembra attirarlo in modo esclusivo. Già due suoi fratelli si erano dati alla carriera bancaria, mentre un altro, Gustavo, era continuamente in viaggio in Algeria e in Tunisia. Guido vuol fare l'ingegnere, e si occupa nei cantieri Ansaldo, addetto all'opera di demolizione di vecchie navi. Non perde però i contatti con l'azienda paterna: nei Donegani il senso del *clan*, è troppo forte perché i legami si allentino. Sempre nel campo chiuso della famiglia, sembra per viva sollecitudine della madre Albina, si sposa presto, in prime nozze, con una bellissima fanciulla piemontese, Anna Coppa, figlia di militari, ma non ha fortuna: la giovane moglie si ammala quasi subito di una gravissima malattia mentale, e poco dopo muore nell'asilo dove è stata ricoverata. Il colpo è di quelli che lasciano tracce indelebili in un'esistenza. Il naturale riserbo, l'abitudine al controllo dei propri sentimenti, l'impegno sempre più intenso con cui si dedica al lavoro, fanno austero il dolore del giovane ingegnere troppo presto vedovo.

In quel dolore qualcuno vede la spiegazione di una delle svariate attività cui si dedica in quel periodo: quella della politica. Spiegazione plausibile, ma non decisiva. In realtà la politica, per una natura come la sua, non è altro che una

variante degli interessi dell'ingegnere; una forma del costruire, con un rigore e un impegno non dissimili, anzi identici, a quelli delle sue discipline di tecnico. Anche qui il giovane Donegani si rivela per quello che fu sempre — una persona seria, incapace cioè di prendere altrimenti che sul serio una cosa a cui si sentiva chiamato, e che anzi reputava già seria per il solo fatto di esserci chiamato. Militante nel partito liberale, viene eletto consigliere provinciale. Ha 25 anni, il dolore ha già battuto alla sua porta, è un uomo piuttosto chiuso, qualcuno lo giudica anzi superbo, ma egli non mostra di curarsene. È generoso senza ostentazioni (si racconta che quando c'erano collette scolastiche per la Misericordia, le bambine lo assediavano, perché a riportare a casa il proprio sacchetto pieno di denaro, bastava l'obolo dell'ingegnere Donegani); nemico di ogni forma di autoreclamismo; qualche volta distratto (una sera, giunto nell'amica casa Santoponte per dormirci munito di una sua valigia, e non avendo potuto trovare ospitalità per la notte, andò a dormire altrove, portando via per errore la valigia di un altro, e lasciando sul posto la propria); fiducioso nell'altrui onestà (lasciava sempre il portafoglio sul tavolo, alla portata di mano di chiunque bazzicasse per casa sua); meticoloso sempre nel vestire; impenetrabile a chiunque, lui nolente, avesse voluto leggergli nei pensieri e nell'animo.

Assessore ai Lavori Pubblici, studia un annoso problema di Livorno, quello dell'acqua potabile. Lo studia come ingegnere, e come ingegnere lo risolve, assecondato dal Sindaco Malenchini e dalla Giuria Comunale, costruendo un acquedotto — quello di Filettole, derivante l'acqua dal Serchio — che basta, da solo, a legare il suo nome alla città natale (anche se molti dopo di allora si dimenticarono che se Livorno ha un'ottima acqua potabile, lo deve all'ingegner Guido Donegani e al suo acquedotto, che tuttora serve i livornesi). Siamo attorno al 1907, e l'ingegner Donegani, nell'attività privata, si moltiplica: demolisce ancora navi (per lo più trasporti

del Lloyd Triestino che non passavano le duemila tonnellate; in un certo anno più di quaranta), si occupa di politica, frequenta assiduamente l'ippodromo, bazzica nel « banco » di famiglia, e, certo, per consiglio e sollecitazione del padre (il quale, non dimentichiamolo, dal 1899 è Consigliere d'amministrazione della Società mineraria Montecatini), fa una certa pratica, qualcuno dice sin dal 1903, nella miniera di Montecatini in Val di Cécina.

È certo che in miniera svolse mansioni di capo-servizio; e come tale scese anche giù a lavorare nei pozzi. Qualcuno dei vecchissimi sopravvissuti alla sua generazione lo ricorda ancora vestito da minatore. Comunque la sua « pratica » mineraria non dovette essere soltanto superficiale, o generica, ma, come tutto quello che faceva, una cosa seria, metodica e approfondita.

Conobbe da vicino la vita dei minatori d'allora, e certo sentì congenialità oscure col loro carattere duro, scontroso e generoso. Essere minatore, allora, voleva dire condurre una vita poverissima. I minatori andavano alla miniera a piedi, per lo più a gruppi, percorrendo distanze di chilometri e chilometri, prima di scendere giù nel profondo muniti dei lumini a olio. Per ingannare il tedio e la fatica del percorso, c'era sempre qualcuno del gruppo che leggeva ad alta voce un libro o un giornale, o che proponeva discussioni per lo più politiche. Il nutrimento era quello dei poverissimi dell'Italia d'allora — pane, fichi secchi, qualche volta carne, ma di rado; e quando c'era la carne, ci facevano la cosiddetta « zuppetta », sbriciolandola cioè in una specie di minestra. L'organizzazione del lavoro obbediva ancora a concetti patriarcali. Così, ad esempio, non ancora costituite le Casse Mutue e le altre forme di assistenza, in caso di infortunio si facevano le collette per l'infortunato; e se i soldi non bastavano, la domenica, con un barroccio, si girava di casa in casa, e ciascuno integrava il già dato, come e quando poteva, con offerte in natura. Fieri

La Miniera di Boccheggiano, oggi. Con Montecatini in Val di Cècina e con Fenice Capanne, essa costituì il primo nucleo minerario della Società Montecatini agli esordi.

e dignitosi, i minatori di Maremma avevano due caratteristiche spiccatissime: il senso della famiglia, e il rispetto, per « il padrone », quando sapeva farsi rispettare. Fra minatori e dirigenti la franchezza era d'obbligo. Non si parlava, o si parlava poco, di scioperi e di altre forme di agitazione, ma i minatori facevano sentire le loro ragioni, chiedevano di essere sentiti, e ci riuscivano. Costante e provvidenziale metro comune: il buon senso. Regola altrettanto costante e inderogabile: la dignità. Mancano documenti scritti, o altre sicure testimonianze di prima mano, ma dalla conoscenza anche superficiale del carattere e dei gusti dell'ingegner Guido Donegani è intuitivo dedurre che la sua «pratica» fra i minatori, non certo allo zucchero filato quanto a esperienze e contatti, dovette trovare in lui le rispondenze di cui si diceva. (Per i minatori egli ebbe sempre un debole, anche quando la società degli esordi aveva cessato da un pezzo di essere esclusivamente mineraria, per espandersi in tutti i campi della chimica. E certo nessuno dei minatori che lo conobbero da vicino serbò ricordo meno che franco e cordiale dell'« ingegnere di Livorno », come veniva ancora chiamato nel 1912 il capo della Montecatini).

Così, sulla scia del padre, ma sopratutto per intima congenialità e vocazione, il giovane ingegnere Guido Donegani si trovò naturalmente inserito nell'attività industriale della società mineraria sorta nel 1888 per la coltivazione della miniera di Montecatini in Val di Cécina. Il silenzio era presto calato sulla proto-miniera, ma quando Guido Donegani, correndo il 1910, e mortogli il padre Giovan Battista, fu chiamato al posto di consigliere d'amministrazione prima, e quasi subito dopo a quello supremo di amministratore delegato, egli, uomo di trentatre anni, era quel che si suole dire un uomo completo: per studi, per molteplicità di esperienze nei campi più svariati, per forza di carattere e di volontà, per maturità mentale, per ambizioni, per sentimento, mai dichiarato a parole,

ma palese in ogni suo atto o riflesso dell'animo, di essere un uomo di eccezione, e cosciente di esserlo, e deciso, in quella coscienza, di attuarsi nella propria costruttiva vocazione. S'è già visto nel capitolo precedente che tra i primissimi atti del neo-amministratore delegato vi fu il rapidissimo perfezionamento di quella che si potrebbe chiamare « l'operazione piriti ». Antiveggenza? Certo l'uomo, già allora come sempre, « vedeva lontano ». E fu certamente con la volontà di andare lontano che egli, con la sede della società, si trasferì a Milano, nella Lombardia dei padri.

Quel ritorno, più che voluto, fu imposto dalle circostanze. Tuttavia come non vedervi il segno della predestinazione? Della stessa predestinazione per cui — particolare fortuito, sfuggito sinora ai più — la Società Montecatini nacque nello studio di un notaio fiorentino, esattamente il giorno anniversario della nascita di Guido Donegani? Ventisei marzo 1877, nasce Guido Donegani; ventisei marzo 1888, nasce la Montecatini.... Coincidenza fortuita, certo, come nel 1910 quel ritorno al nord dei padri. Rievocando tuttavia il lungo sodalizio che doveva seguirne, e i risultati cui quel sodalizio condusse, quelle coincidenze appaiono piene di significati.

III

UN UOMO COSTRUISCE

Storia di un uomo, o storia di una grande impresa industriale?

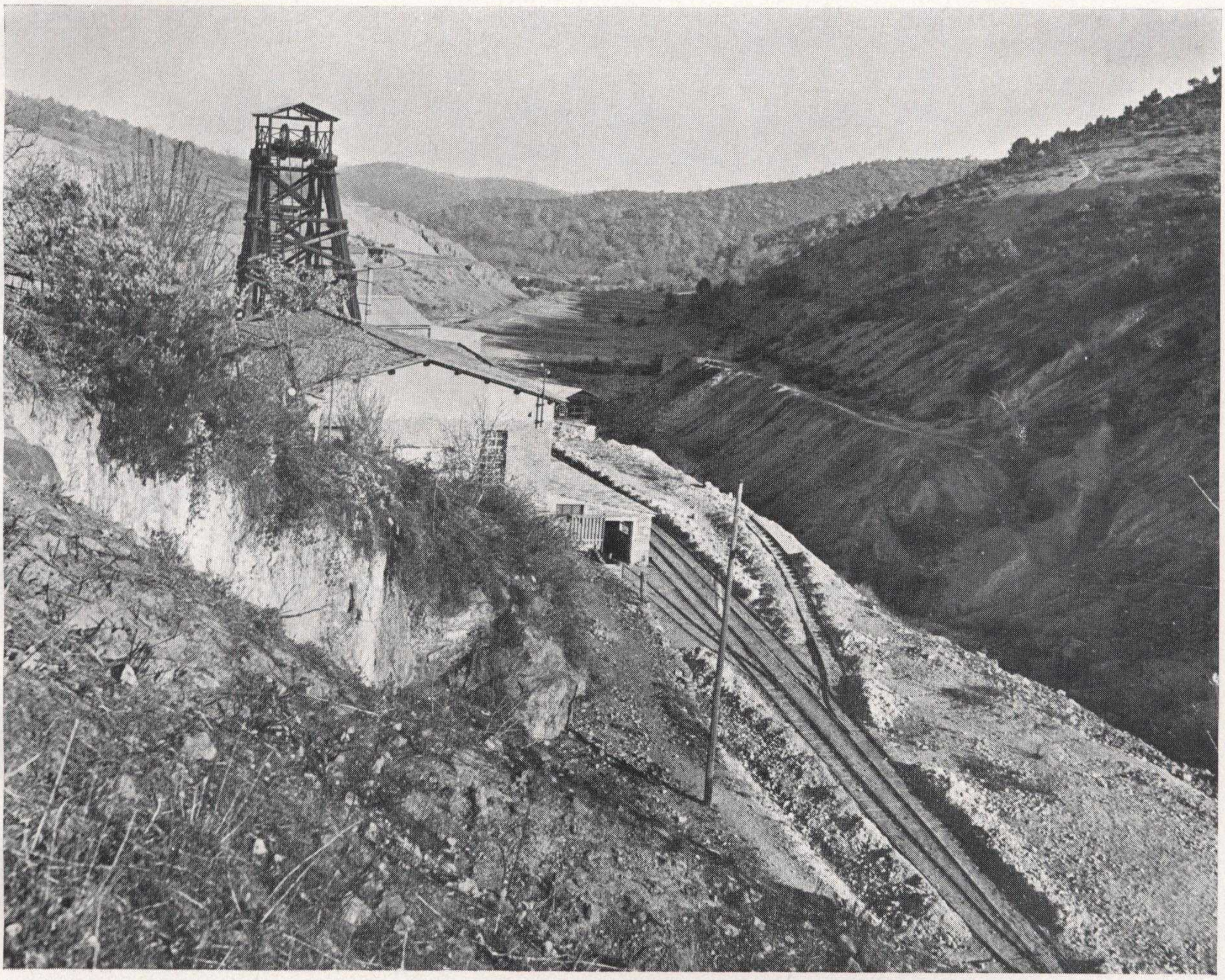
L'interrogativo si impone sin da questi esordi della nuova fase della vita di Guido Donegani, e tornerà insistente di mano in mano che si vedrà quanto egli fosse la Montecatini, e viceversa. Egli stesso, moltissimi anni dopo, ormai alla vigilia dell'ultimo congedo, doveva confessare, col tono umilmente altero che ha sempre la verità opposta a chi denigra, che egli considerava la sua persona « difficilmente separabile dalla nostra società »; dando a quell'affermazione il suffragio di un compiuto sacrificio, quello della sua stessa vita. E sin da ora il biografo è costretto a prendere atto di quella evidente verità, non già anticipando eventi ancora lontani, ma vedendola confermata nella impossibilità di trovar nulla, o quasi nulla, già in questo principio, attinente a Guido Donegani, che non sia tutt'uno con la Montecatini. Cosa che proporrà quesiti a ogni passo, come vedremo, con una regolarità che rischierà di diventar perfino monotona.

Che uomo è egli realmente? Quali i moti profondi del suo animo, i pensieri, l'*humanitas*? Si deve accettarlo esclusivamente in funzione della sua impresa? E può un'impresa,

per grande e meritoria che essa sia, identificarsi assolutamente con un uomo, cioè annullarlo in sé stessa, cioè, in certo senso, disumanandolo? I Faraoni costruirono le Piramidi, ma esse non hanno volto: può la stessa cosa dirsi di Guido Donegani costruttore della Montecatini, cioè di una delle più grandi imprese industriali dell'Italia moderna? Perchè è così difficile vederlo in prospettiva, per se stesso, cioè distaccato dalla sua opera? E che cosa mai cercava egli in essa? La ricchezza? La gloria? La soddisfazione del comando? Il compimento di sé nell'ambizione del servire? Perché la sua dedizione alla Montecatini fu così assoluta — come si dirà più ampiamente in seguito — con un rigore che doveva avere del cenobitico?

Da tutto quanto si è già visto, si deduce che neanche i primi trent'anni della sua vita, quelli che potremmo chiamare di introduzione alla Montecatini, sono ricchi di tratti esteriori spiccati. Tuttavia da essi si desume lo stesso un particolare sicuro, che ha in sé più di un elemento di risposta ai quesiti che siamo andati elencando: Guido Donegani era un solitario. Scrivendo ciò non si precorre nulla, semplicemente si constata, sulla scorta di dati già acquisiti; e si afferma che la biografia di questo solitario non può che essere condotta sulla falsariga della sua solitaria e grandiosa creazione la Montecatini. Fuori della Montecatini, Guido Donegani semplicemente non esiste: condizione pericolosa, in quanto sembrerebbe togliere all'uomo ogni autonomia morale. Tuttavia quale mai metro è accettabile, anzi possibile, per giudicare di un uomo, se non la sua opera?

Concesso, naturalmente, che non basta l'opera, ma che occorre tener presente *come* l'opera è stata realizzata e conclusa, le pagine che seguono, con questa necessaria pausa a carattere di premessa, vorranno essere un tentativo di esplorazione anche di quel *come*.



Una veduta della Miniera cuprifera di Fenice Capanne, oggi. Essa appartiene al novero delle «proto-miniere» della Montecatini, ed è tuttora in coltivazione.

« Signori azionisti », così attacca la relazione (non più « rapporto ») letta davanti all'assemblea ordinaria del 29 aprile 1912, « l'esercizio chiuso al 31 dicembre 1911 rappresenta per la nostra società un periodo di transizione... ». L'esercizio chiuso al 31 dicembre, cioè il primo del nuovo consolato di Donegani. « Un periodo di transizione », cioè di riordino, di riassestamento. Si è evidentemente apparecchiato per una nuova partenza, e lo si dichiara. Quell'attacco ha un suono orgoglioso, certo è netto e deciso. « I molti e gravi ostacoli che si riscontrarono nell'esecuzione di importanti lavori, i ritardi nelle consegne dei macchinari, nonché le molteplici difficoltà relative alla mano d'opera, ci impedirono di ottenere, nel secondo semestre dell'anno scorso, quei risultati che avevamo avuto fondata ragione di prevedere. Ma ad ogni modo possiamo ora informarvi che, fino dal gennaio scorso, tutte le nostre Miniere di pirite e di rame si trovano in condizioni di favorevole funzionamento ».

Le « difficoltà di mano d'opera » erano state, fra l'altro, uno sciopero in una miniera di pirite non maremmana, il cui nome figura per la prima volta negli annali della società (probabilmente in seguito al raggiunto controllo sull'Unione Piriti): quella di Agordo. Tre mesi di sciopero; e, per sopramercato, un sacco di guai inattesi nelle cose dell'Unione Piriti (miniere non in ordine, assetti non soddisfacenti, ecc.). Ciononostante l'esercizio si chiude con un utile netto di 1 milione 169.835 lire, che consente di distribuire agli azionisti un dividendo di L. 5 per azione.

La sede milanese della società è in Via Dante. Donegani vi è assiduo in un modo che i suoi collaboratori chiamano tremendo: dalle dieci alle quattordici ore al giorno, egli, quando

non è in visita alle miniere, o in viaggi d'affari, si accanisce al suo tavolo di lavoro. È autoritario, metodico, qualche volta caustico. Tratta gli affari restando imperscrutabile ai più. Un suo fratello, Gustavo, tratta anche lui minerali — egli è *magna pars* della *Société des Phosphates Tunisiens* — e fornisce fosfati ai due più grossi clienti italiani cui la Montecatini fornisce piriti: l'Unione Italiana Concimi e la Società Colla e Concimi. Un altro Donegani, Giulio, zio di Guido, è nel consiglio d'amministrazione della Montecatini. Nella mente di Guido, non confessato ad alcuno, ma evidente, oggi, nella visione retrospettiva, c'è già un disegno per il quale egli lavora: riordinare e potenziare la Montecatini come impresa mineraria, ma ampliarne il raggio di azione togliendola fra l'altro dalla posizione di semplice fornitrice delle materie prime (e per le piriti la Montecatini è in posizione di controllo) alle industrie chimiche che producono concimi. In altre parole: orientando la Montecatini anche verso una futura produzione chimica. Il disegno è perfettamente logico. La Montecatini produce piriti, le quali vogliono dire, in mano d'altri, acido solforico, superfosfato, solfato ammonico, bisolfato, solfiti, bisolfiti, ecc. Ora con la partecipazione — praticamente è un assorbimento — dell'Unione Italiana Piriti, la società, sin dagli esordi della nuova fase, ha attuato un'integrazione orizzontale che nel giro di pochissimi anni — dal 1910 al 1914 — moltiplica la produzione pirifera (da 43.000 a 210.000 tonnellate di minerale). Il 3 aprile 1913 il capitale azionario della società è portato a 15 milioni di lire, e nello stesso anno viene annunciata la partecipazione della Montecatini alla Società per lo Sviluppo dei Superfosfati e dei Prodotti chimici in Italia. La Montecatini, società ancora mineraria, attua dunque a questo punto un suo primissimo intervento in campo chimico, assicurando in tal modo, fra l'altro, il collocamento di buona parte della sua produzione. La nuova strada è appena accennata, ma i segni sono già chiari.

Siamo alla vigilia della prima guerra mondiale. Donegani, dopo la parentesi politico-amministrativa nella natìa Livorno, ora non fa più assolutamente politica: non ne ha il tempo, né la voglia, interamente assorto com'è nell'opera di ampliamento e di riassetto della società. A Milano vive in albergo, frequenta appena qualche teatro, pranza ora al Clubino ora in un ristorante del centro. È parco, e parla sempre d'affari; e quando non ne parla li pensa con una fissità implacabile. Delle cose della politica si occupa sì e no leggendo i giornali. Il Paese è profondamente diviso sul problema vitale del giorno: intervento? Non intervento? Donegani è un liberale, il suo giornale è il *Corriere della Sera*, il cui direttore, Luigi Albertini, è tra i pochissimi che godono della sua stima e ammirazione. Non consta che egli prendesse parte pro o contro la neutralità. Ma la guerra — neutrale ancora l'Italia — è già scoppiata nel settembre del 1914, e insanguina l'Europa. La catastrofe da tanto tempo presentita e temuta, è sopraggiunta col suo flagello. Perisce un mondo, e pur nello sgomento, molti ancora hanno l'aria di non accorgersene. Si ha idea che si tratti di una malattia terribile, dopo la quale, per gli assetti fondamentali, sarebbe sopravvenuta la guarigione. La portata rivoluzionaria del conflitto, che avrebbe inghiottito tre imperi, è afferrata da una minoranza soltanto. L'Italia è giunta tardi nel consesso delle grandi Potenze, ma la guerra di Libia, diplomaticamente ben preparata, e militarmente assai ben condotta, per merito soprattutto di Giovanni Giolitti, ha dato vivo incentivo all'orgoglioso sentimento nazionale. Tuttavia la posta, ora, è troppo grave perché l'Italia non senta il travaglio della decisione, qualunque essa possa essere. Decisamente interventiste sono le forze giovani, e le correnti che nell'intervento dell'Italia vedono il compimento dell'epopea risorgimentale, nella certezza, d'altro lato, che l'Italia non potesse restare assente da un conflitto che, comunque andasse, alla resa dei conti avrebbe messo in dura posizione di inferiorità

gli assenteisti ed i pavidi. Quanto di quei ragionamenti l'esperienza del dopo dovesse correggere, non è cosa sulla quale interessi qui discettare. Si vuole semplicemente dire che l'ora della prova era suonata anche per le nostre industrie, chiamate ad affrontare compiti eccezionali, in una situazione quant'altra mai densa di incognite, e nell'impossibilità di ogni fondata previsione per il futuro, mentre il Paese si avviava anch'esso ineluttabilmente alla guerra.

Negli uffici di via Dante, Donegani, personalmente sempre sereno, segue attentamente gli eventi attuando una politica societaria che gli inglesi direbbero del *business as usual*. Nella primissima fase della guerra i corsi del rame hanno subìto forti ribassi (rialzeranno presto, i proiettili hanno bisogno di troppe corone di rame perché quel metallo non rialzi), ma è con una specie di impassibilità che nella relazione del 27 marzo 1915 (l'Italia entrerà in guerra nel maggio) si legge che « mercé la nostra solida situazione finanziaria, potemmo mantenere inalterato il nostro programma di lavori e di impianti nelle miniere della Maremma e nell'Agordino, continuando anche a svolgere, con costante alacrità, i lavori di ricerca ». Ma si guarda anche lontano, al *dopo*, a quando diverrà necessario ricostruire quello che il mondo va distruggendo. « Noi abbiamo ferma fiducia » si legge ancora nella relazione accennata « che una volta superata la violenta bufera che imperversa sull'Europa, si inizierà un periodo attivissimo di domanda di materie prime, allo scopo di ripristinare, ecc. ecc. ». Si noti bene la data: 27 marzo 1915, l'Italia ancora neutrale. La guerra avrebbe inghiottito regni ed imperi, ma il mondo, dopo quei cataclismi, avrebbe avuto sempre più bisogno di piriti. « In questo convincimento noi continueremo a sviluppare interamente il nostro programma di lavori, in modo che la nostra società possa, per la bontà dei propri prodotti, e per le ampie riserve di pirite prontamente disponibile, partecipare attivamente, e con largo beneficio, alla ripresa degli affari ».

Qualcuno potrà trovare a ridire sull'accenno, in piena crisi, a quel « largo beneficio ». Si vedrà fra poco che per la Montecatini il beneficio, non doveva essere affatto largo, almeno in conseguenza della guerra. Le accuse di « pescecanismo » rivolte allora alla classe imprenditoriale in genere, a una parte della quale la guerra consentì effettivamente notevoli profitti, non toccavano la Montecatini. Tuttavia nessun amministratore degno del nome poteva dimenticare che la guerra c'era, e che essa portava con sé una somma incalcolabile di situazioni nuove, con le quali sarebbe stato stolto e colpevole non fare i conti così come sempre, e in ogni caso, deve farli un amministratore che ha la responsabilità dei capitali affidatigli.

Già in guerra l'Italia da dieci mesi (siamo nel marzo del 1916) la situazione della Montecatini è dichiarata del tutto favorevole; non però in relazione con lo stato di guerra. La guerra ha, sì, portato un rilevante aumento nel prezzo del rame (quante migliaia di coroncine di rame per proiettili di grosso calibro, di quelle che i reduci dal fronte usavano portare a casa quando venivano in licenza, erano sparate ogni giorno, sul nostro e su tutti i fronti, dalle roventi bocche da fuoco?); ma il conflitto ha anche reso impossibile l'esecuzione di gran parte dei contratti di vendita di pirite per l'estero. La domanda interna in aumento ristabilisce tuttavia gli equilibrii. Le fabbriche di acido solforico hanno bisogno di pirite per produrre concimi chimici, ma soprattutto ne hanno bisogno per soddisfare la richiesta di acido solforico concentrato, necessario all'enorme produzione di esplosivi. La guerra richiama ora l'attenzione anche su un'altra risorsa italiana, la quale, per non essere precisamente ricca, in tempo di pace è solitamente trascurata: quella delle ligniti. La Montecatini si associa a una *Société Générale des Lignites en Italie*, costituita da italiani e francesi (probabilmente della stessa cerchia alla quale appartiene Gustavo Donegani, quello dei fosfati tunisini, il cui nome troviamo nell'elenco del consiglio d'ammini-

strazione della Montecatini, in sostituzione di Giulio, a partire dall'esercizio 1916-'17).

Sul finire del 1916 è convocata un'assemblea straordinaria che approva l'aumento di capitale della società da 15 a 30 milioni, mediante emissione di 150.000 azioni nuove. Poco dopo è annunciato l'interessamento concreto della Montecatini alla *Société Cuivres et Pyrites* con cointeressenze in società di rame e piriti spagnole. (La concorrenza delle piriti spagnole diede più volte da pensare, in quegli anni, al capo della Montecatini). Ma lo slancio potente non ha soste, e nell'aprile del 1917, agli azionisti nuovamente convocati in assemblea straordinaria, si chiede l'approvazione di un nuovo aumento di capitale, questa volta da 30 a 50 milioni di lire, e la modifica del nome della società, « lasciando pur sempre campeggiare in esso il nome *Montecatini*, appartenente alla antica miniera di rame da cui la nostra Società trasse origine », in *Montecatini, Società Generale per l'Industria Mineraria*, nell'àmbito della quale (e pure di ciò si dava ragguaglio) entrava a far parte un importante ramo minerario nazionale da tempo in grave crisi: quello dello zolfo.

Dichiaratamente lo scopo della Montecatini è quello di « gettare le basi di un potente organismo, capace di largo sviluppo, e forte così da poter superare le gravi difficoltà che fin qui si opposero al razionale sfruttamento delle risorse del nostro Paese ». In questo quadro si inserisce l'industria dello zolfo, un'industria allora in difficoltà, e alla quale si vuol ridare l'impulso di cui abbisogna, nell'interesse evidente della produzione. È palese anche qui il dinamismo dell'uomo, cui certa facile apologia venuta dopo conferì attributi leonini, aquilini, eccetera. In realtà non c'è bisogno di ricorrere a quell'aggettivazione per afferrare la mole dell'opera già da lui compiuta nel giro di poco più di un lustro. L'uomo vede realmente grande, e costruisce decisamente il suo edificio a grandi blocchi. Rame, pirite, lignite, zolfo: si tratta di dare « un potente impulso

all' industria mineraria italiana ». Lo zolfo è in crisi? La Montecatini si accolla quella crisi, non per un samaritarismo che non ha, ma perché persuasa che da quella crisi non si sarebbe usciti senza larghi mezzi, tecnici e finanziari. Qualcuno già allora parlò di « monopolio »: falso, perché è invece esplicitamente dichiarato che si desidera libertà assoluta di espansione per la piccola industria, cioè per i proprietari ed esercenti delle piccole solfare delle quali, nel 1913, se ne contavano ancora oltre 300. Nessuno ignora tuttavia che si tratta di imprese a carattere artigianale, molte anzi rette con sistemi e criteri rimasti arcaici, specie in Sicilia. Così una industria di antiche tradizioni langue pericolosamente proprio in una fase altamente euforica, quanto alla produzione, come quella della guerra. E allora il dilemma è crudo: o lasciare che, per difetto di capitali, di mezzi tecnici e di vedute moderne, un'antica industria entri, come sta avvenendo, in fase di disintegrazione (la produzione nazionale degli zolfi, che nel 1895 raggiungeva una media annua di mezzo milione di tonnellate, nel '15 era discesa a 322 mila, nel '16 a 360 mila, e nel primo semestre del 1917 aveva appena toccato le 80 mila); oppure « vitalizzarla » nel giro ampio di un grande organismo dotato dei mezzi e delle capacità per farlo. È quanto avviene per iniziativa di Donegani, mentre si chiede al governo di perfezionare la legislazione mineraria. Scopo fondamentale di tutti gli sforzi coordinati in pro dell'industria zolfifera: far diminuire il costo di produzione dello zolfo, « unica vera soluzione che assicurerà reddito all'industria, e un conseguente, sensibile aumento della produzione ».

La quasi totalità del capitale della Società Mineraria Siciliana (miniere di Tallarita, Sommarino e Sofia) è rilevata dalla Montecatini. Una larga partecipazione alla Società Solfifera Siciliana assicura la proprietà delle miniere di Grottacalda e Bosco, di cui è stato pure acquistato il feudo relativo; è assorbita la Società Miniere Solfare e Trezza Albani Ro-

magna, con relativo passaggio alla Montecatini del gruppo di miniere del Cesenate (Formignano e Busca), del Montefeltro (Perticara e Marazzano) e dell'Anconetano (Cabernardi e Percozzone). La potenzialità produttiva della Montecatini, per effetto di quelle operazioni, raggiungerà la metà circa della produzione d'allora dello zolfo siciliano.

•

Il caso dello zolfo è tipico di una situazione che, poco o tanto, interessava allora l'industria italiana poverissima di risorse, modesta per organizzazione e per tecnica, e perciò operante in condizioni decisamente arretrate rispetto allo sviluppo delle più avanzate industrie straniere; e perciò, spesso, decisamente antieconomiche. Anche da noi erano sorti o stavano sorgendo grandi complessi industriali — sempre modesti, peraltro, rispetto ai colossi delle industrie americana, inglese, tedesca o francese — ma il loro sorgere, in più di un senso, è determinato e reso storicamente necessario e benefico proprio da quelle condizioni, proprio dal vasto panorama di imprese che la modestia dei mezzi, più che scarsità di spirito imprenditoriale, teneva in condizioni di troppo grave inferiorità, perché si potesse parlare di generale livello europeo. E le grandi costruzioni, se e dove sorgono, sono tutte opera, classicamente, di singoli individui. Gli Agnelli, i Falck, i Pirelli, i Donegani, sono tutti uomini dell'Ottocento, potentemente individualisti, costruttori nati, la cui giustificazione e ragion d'essere stanno in una particolare e irripetibile fase dell'evoluzione economica e sociale italiana. Si è detto che l'Italia ha saltato almeno uno dei tempi attraverso cui è passata altrove la rivoluzione industriale moderna. Certo è che

« Una vista livornese dall'aria nobile, che ricorda vagamente un Lungarno di Pisa ». Nella terza casa a destra (a partire dal primo piano della fotografia) nacque Guido Donegani il 26 marzo 1877.

Le finestre della casa nativa di Guido Donegani agli Scali Massimo d'Azeglio (Livorno). La lapide fu posta nel 1952, ricorrendo il 1° quinquennio della morte.

ancora nei primi due decenni del secolo, da noi il clima è quello di un capitalismo, altrove già superato o in via di esserlo, di tipo pionieristico; un capitalismo che comunque si pensi e si giudichi è impossibile giudicare fuori dal suo momento storico. Urgono anche da noi energie e iniziative, le cui prospettive, nel clima ancora provinciale di un'Italia che pure ha già aperto gli occhi alle grandi realtà europee, sono ancora in più di un campo quelle di chi si appresta a dissodare un terreno vergine, un terreno che ha ragione di ritenere fecondo di possibilità, le quali però al momento restano ancora imponderabili. Nel campo minerario (ma più ancora in quello chimico, come vedremo) c'è tanto da fare, da riordinare, da aggiornare, da sviluppare. La guerra, intervenuta coi suoi lieviti (ogni sconvolgimento li porta con sé, nell'eterno moto pendolare della vita che nelle crisi ha motivi di rinascita, e viceversa) ha sfondato, per così dire, porte già socchiuse. Nel caso specifico, essa, confermando le visioni di Donegani (egli aveva già antiveduto l'esigenza del potenziamento dell'industria mineraria, come premessa all'avvento della fase dell'industria chimica generale, compresa l'industria dei fertilizzanti) lo confermò sicuramente in quel disegno, anche se di esso rinviò di qualche poco la pratica attuazione.

Fissiamo bene i dati, in parte ripetendoci, di una necessaria cronologia. I primi cinque anni del consolato di Donegani sono di riassetto e di riordino della vecchia Montecatini, con acquisizione di alcune altre miniere. Dal 1915 in poi, per un periodo di altri tre anni, « la nostra attività » (così si legge in una relazione del marzo 1918) « fu diretta alla costituzione di un potente organismo minerario, atto ad assicurare una più razionale ed intensa utilizzazione delle risorse del sottosuolo del nostro Paese, specialmente in rapporto ai prodotti minerari necessari all'agricoltura ». La produzione di piriti, dall'inizio di quella che, non senza orgoglio, doveva essere chiamata, in una relazione agli azionisti, « la nuova èra industriale »,

è passata da 58.000 tonnellate nel 1910, a 90.000 nel 1911, a 150.000 nel 1912, a 209.000 nel 1914, per raggiungere nel 1916 le 300.000, e 400.000 nel 1917. Alla fine del primo quinquennio la produzione in questo campo era già in grado di soddisfare tutti i bisogni nazionali. Durante la guerra assicura la materia prima per gli esplosivi; e avvicinandosi la fine vittoriosa del conflitto, la Montecatini è anche in grado di assicurare la completa produzione dell'acido solforico — il prodotto base di tutta la grande industria chimica, ed in particolare dei prodotti occorrenti alla fertilizzazione del suolo. La società si è contemporaneamente assicurate larghe partecipazioni, dirette e indirette, nell'industria dello zolfo, e, mentre continua a produrre rame, si interessa delle ligniti, delle torbe, del piombo, dello zinco. Il capitale societario è stato elevato da 12 a 15 milioni nel 1913, a 30 nel dicembre 1916, a 50 nell'agosto 1917. Nel novembre del 1918 — la guerra è finita con la vittoria, e la Montecatini riacquista la sua miniera di Agordo, già occupata dalle truppe nemiche — il capitale è portato a 75 milioni.

Nessun dubbio sull'ormai raggiunta creazione, a questo punto, del potente organismo minerario, che era negli scopi e negli intendimenti di Donegani. È forte un organismo che ha egregiamente soddisfatto i suoi compiti del tempo di guerra, e che a guerra finita non ha subìto che in misura relativamente modesta i contraccolpi dei necessari ridimensionamenti. Si hanno bensì crisi di approvvigionamento di materiali diversi occorrenti alle miniere; crisi di trasporti; crisi di produzione per basso rendimento della mano d'opera (gli anni 1919-20 furono gli anni delle continue agitazioni operaie); ma l'aumento del prezzo di vendita è servito a tamponare le falle. Non si tende tuttavia ad aumentare i prezzi, semmai si vorrebbe diminuirli; certo si deprecano le conseguenze della instaurata corsa prezzi-salari, la famosa spirale tipica di tutti i dopoguerra. Comunque, l'organismo minerario creato in un pe-

riodo che ormai si avvicina al decennio, è di una solidità a tutta prova. Nessuna difficoltà nel collocamento dei minerali. I fatti confermano quanto più volte detto da Donegani, in privato ed in pubblico, durante gli anni della guerra: il programma della Montecatini non è un programma basato sulle industrie di guerra, bensì su materie prime la cui produzione è strettamente legata alla prosperità agricola e industriale del Paese. Guerra o non guerra, il Paese ha e avrà sempre più bisogno di pirite, di zolfo, di rame, eccetera.

Alle soglie del '20, l'edificio minerario della Montecatini si può dire costruito. A questo punto l'alternativa si presentava quanto mai semplice: o limitare la propria attività al campo minerario, vivendo stabilmente entro quei limiti, oppure puntare decisamente verso i logici, e da tanto tempo antiveduti e meditati, sviluppi nel collaterale campo della chimica. Sarebbe stato strano, dopo quel che si è detto e veduto, che Donegani avesse optato per la prima alternativa. Difatti egli optò per la seconda. Il 27 maggio 1920, in sede di un'assemblea straordinaria, egli annunciava l'assorbimento da parte della Montecatini delle Società Colla e Concimi di Roma, e della Unione Italiana fra i Consumatori e Fabbricanti di Concimi e Prodotti Chimici, di Milano.

•

Qualcuno parlò di « colpo ». In realtà la Montecatini era legata già da parecchi anni alle due potenti organizzazioni, sia come fornitrice delle materie prime, sia per gli accordi circa la vendita di altri prodotti, sia sopratutto per le larghissime partecipazioni assunte nell'una e nell'altra delle due società; sicché la fusione non faceva che sanzionare uno stato

di fatto. Così se « colpo » vi fu, (ma la dizione risulta comunque spuria ed impropria) esso, come tutte le grosse imprese, fu preparato e attuato per gradi, metodicamente, nel corso di almeno tre anni (tra il 1917 e il 1920) creando premesse sicure, dopo le quali non restava che porre lo spolverino — come venne fatto, e fu operazione tranquilla e rapida — a quanto già praticamente acquisito. Amministratore di una delle due società assorbite — l'Unione Italiana Concimi — era Gustavo Donegani, il quale faceva contemporaneamente parte del consiglio d'amministrazione della Montecatini. Testimonianze degne di fede affermano che Gustavo, fino all'ultimo istante, ignorò l'annuncio dell'assorbimento, che il fratello Guido stava per dare in sede di assemblea straordinaria; e che all'annuncio restasse sconcertato. Nulla conferma né smentisce quella versione. Ma essa non è del tutto inverosimile, avuto riguardo al carattere di Guido, sempre riservato sulle decisioni capitali che si apprestava ad attuare; riservato al punto da non esitare, occorrendo, a tacerne anche con gli intimi.

Proprio perché da lunga pezza meditata e preparata, l'Operazione Concimi — tappa fondamentale nell'opera dell'uomo, cioè nella storia della sua vita e della società da lui portata a tanto prospero sviluppo — fu immediatamente seguita da svariati provvedimenti di ordine tecnico e logistico: raddoppiamento delle fabbriche del Mezzogiorno, aumento del rendimento della fabbricazione dell'acido solforico, perfezionamento della lavorazione dei fosfati, ecc. Era un programma vasto e ambizioso, per ben valutare il quale occorre tuttavia soffermarci brevemente sui motivi che lo avevano suggerito e motivato.

Dovunque andasse, Donegani osservava con grande attenzione l'agricoltura dei luoghi, controllando *de visu* quello che era andato studiando da anni e anni, sia in relazione all'attività della sua società mineraria, grande fornitrice di piriti alle fabbriche di concimi chimici, sia nel quadro del di-

Guido Donegani convittore e scolaro, fotografato in gruppo con altri compagni (anno 1887 ?) nel collegio dov'era ospitato. È il primo a sinistra, in piedi, senza berretto.

segno di cui si è detto di sviluppare logicamente la Montecatini anche nel collaterale ramo chimico. E da un pezzo si era persuaso di una verità fondamentale, quella che il problema dell'impiego dei fertilizzanti in Italia era sopratutto un problema di sviluppo e di intensificazione del consumo. L'agricoltura italiana, in altri termini, aveva fame di concimi chimici. Il nostro consumo medio per ettaro di terreno coltivato era di un modestissimo 0,52 rispetto all'1,78 del Belgio, all'1,68 del Lussemburgo, allo 0,85 nei Paesi Bassi; e quella media di 0,52 non era neppure uniforme, poiché essa andava gradatamente (e paurosamente) diminuendo di mano in mano che dal settentrione della penisola si scendeva verso il sud. Nella carenza di concimi chimici, base dell'agricoltura moderna, si riassumeva dunque il secolare problema della miseria italiana, per alleviare la quale bisognava porre in opera ogni possibile industria affinché il consumo dei concimi fosfatici si elevasse nel più breve tempo possibile al doppio, e possibilmente anche al triplo. In che modo?

Lo stesso ragionamento logico che aveva portato al riordino e al potenziamento della Montecatini mineraria si ripeteva qui, più in grande, in questo atto di nascita della collaterale Montecatini chimica. Per aumentare il consumo di fosfatici, e quindi per attuare un potente intervento del quale avrebbe beneficiato la Nazione intera, bisognava produrre più fosfatici a minor costo: traguardo irraggiungibile senza una vasta e razionale organizzazione produttrice e di propaganda, dotata di larghi mezzi. Propaganda e potenza di produzione: solo così la coscienza agraria dell'Italia avrebbe potuto essere elevata al livello di quella di altri paesi. Ritrova qui perfetta applicazione il principio classico dell'industria stimolatrice dei consumi, e quindi fonte di benessere in un campo fondamentale com'è quello dell'agricoltura, nell'evidente interesse comune, perché agendo sulla produzione si agisce anche sui prezzi. « Lo stimolo ad una sempre più intensa produzione è

destinato a influire sui prezzi », si legge in un atto ufficiale del tempo, « in modo favorevole ai consumatori, così da far coincidere, anziché separare, l'interesse vero e reale di questi, con l'interesse del nuovo grande Ente industriale ».

Il disegno è grandioso e ineccepibile. E a chi avesse obiettato il timore di sopraffazioni da parte del nuovo grande Ente, si rispondeva che gli interessi fondamentali dell'agricoltura nazionale erano troppo sentiti dallo Stato, perché questo non intervenisse immediatamente, in caso di sopraffazioni, contro le stesse. Contemporaneamente si affermava con orgoglio che il nuovo Ente non aveva, né richiedeva, protezioni di sorta dallo Stato, ed era perciò pronto a subire pienamente il controllo della concorrenza straniera. Ancora: le forti e potenti Cooperative avrebbero indicato il limite di prezzo corrispondente alla reale situazione industriale del momento; e, d'altra parte, la politica dei prezzi era già subordinata alla dichiarata necessità del nuovo Ente di spingere la produzione al massimo grado. Che significato concreto poteva aver mai tutto ciò, se non la contemporanea esigenza di porre in atto ogni sforzo per ridurre i prezzi? Come sperare in un aumento dei consumi dei concimi, senza una decisa azione calmieratrice?

Naturalmente un così colossale programma ha bisogno di mezzi adeguati. Occorre dar mano alla costruzione di nuovi stabilimenti razionalmente distribuiti, mentre altri nel Veneto, nell'Emilia e nel Sud d'Italia sarebbero stati rammodernati e ingranditi. Per questa parte del programma sarebbero occorsi non meno di 25 milioni. Trenta ne occorrevano per l'operazione di fusione con la Società Colla e Concimi, e altri 70 richiedeva la fusione con l'Unione Concimi. In totale erano centoventicinque milioni, che il consiglio d'amministrazione chiedeva all'assemblea generale straordinaria indetta per il 27 maggio 1920, così portando il capitale sociale da 75 a 200 milioni. Contemporaneamente si comunicava un nuovo mutamento nell'appellativo della società — il secondo, da quello delle ori-

gini — in *Montecatini, Società Generale per la Industria Mineraria ed Agricola.*

Si racconta che la sera dello stesso giorno, cenando al ristorante Savini di Milano, Donegani, al cameriere che lo serviva, e che come al solito, conoscendo le abitudini dell'eccezionale cliente, voleva annacquargli il poco vino che beveva, dicesse col bonario sorriso che gli era proprio nei momenti di buona: « Un dito solo di vino, ma puro, stasera ».

•

Nel 1920 Donegani ha 43 anni. In dieci anni ha costruito le potenti infrastrutture del Gruppo Montecatini. Presidente e Amministratore Delegato dal 1918, egli, dai nemici che una personalità come la sua non può non avere, viene già chiamato il padrone della società: appellativo che dopo d'allora, sarà ripetuto con suono e intenzioni accusatrici. Ora è bene dire che di fatto egli il padrone lo è — non già però attraverso una partecipazione azionaria prevalente, o comunque cospicua, bensì per la personalità potente, e cosciente di esserlo. Si ripresenta qui, più netto ma più complesso, il problema della sua figura, cui l'apologia stereotipa ha certo nuociuto talora non meno del livore dei denigratori. Già in questa fase l'avvicinare Donegani al suo tavolo di lavoro era avvertire, anche nei meno soggetti alle suggestioni, una presenza di eccezione. Di statura superiore alla media, già leggermente stempiato, gli occhi grigioazzurri, è uomo naturalmente dominante. C'è in lui, nei suoi modi distaccati, nel suo esigere talora esorbitante, nell'intensità della sua applicazione, in quel perseguire, senza deviazioni o tentennamenti, un fine, sempre quello — la grandezza e la potenza della Montecatini — quel

tanto di implacabile che c'è in tutte le forze della natura, e perciò, anche, una specie di candore. La sua capacità di lavoro è prodigiosa, ed egli chiede agli altri, come la cosa più naturale del mondo, quello che egli chiede a se stesso, una applicazione e una dedizione assolute, cioè, alla Montecatini concepita come una ragione dello stesso essere. Vive tra cifre e bilanci, è un uomo non precisamente eclettico, ma certo, nella fissità del tema — la Montecatini — simultaneo. Studia infatti due, cinque, dieci problemi alla volta. Uomo di formazione ottocentesca, la sua capacità di adattamento nei particolari — negli essenziali mai, in questi non c'è che una volontà e una ragione, le sue — ha la finezza e la leggerezza di tocco del diplomatico. Di memoria infallibile, ha l'audacia meditata di chi sa che senza osare non si vive, ma che dell'osare fa un suggerimento controllato dal raziocinio, mai un impulso pericoloso dell'animo. Formidabilmente calcolatore, dà l'impressione di essere quello che gli inglesi direbbero del tutto *impassioned*, scevro cioè di moti istintivi, nel continuo dominio di essi. Ma potrebbe egli costruire come costruisce, senza il dono ragionato del calcolo? Senza quel ferreo cervello logico? Senza quel potere dialettico, che lo rende così temibile nelle discussioni d'affari?

Un grande solitario, e come tutti i grandi solitari temuto, invidiato, ammirato; non però altrettanto amato — salvo che dai pochissimi che gli sono intimamente vicini — perché nature come la sua vivono necessariamente in una specie di astrazione dei sentimenti, non certo propizia alle effusioni. Nella Milano del 1920 egli lavora col gusto severo del suo costruire, così come un grande artista che viva con la sua opera giorno per giorno. Sta sempre in albergo, con la nuova compagna della sua vita, la signora Rosa Curiel, probabilmente perché l'albergo lo distoglie meno dal suo assillante lavoro di quel che avverrebbe se avesse una casa propria, una *home*, con le amabili distrazioni e dispersioni di tempo relative. Uomo

sempre tremendamente « preso », come dicono i suoi diretti collaboratori, non consente mai alla fretta di divorargli il tempo necessario alla metodica ponderazione di tutto quanto attinente alla società. Il suo metro nella scelta dei collaboratori è il rendimento, la dedizione, l'onestà. Ed egli tanto più esige, quanto più il rango dei suoi collaboratori è elevato. Dal sangue toscano ha tratto una vena pungente ed ironica, mai però caustica, che traluce a tratti dal suo sguardo e dalle battute del discorso. Quella bonarietà pungente ha spesso una funzione di *anti-climax*, certo toglie all'uomo anche l'ombra del pericolo di una mutria o di un sussiego che egli assolutamente non ha, anche se, per natura e temperamento un autoritario, la confidenza gli è estranea, e nessuno si sogna di prendersi infatti confidenze con lui — neppure chi gli è legato dai vincoli del sangue, come i fratelli.

Con Gustavo, anche lui forte di temperamento, sebbene meno versatile, ha anzi avuto più volte motivo di accalorarsi in discussioni che qualcuno sussurra tempestose (una volta, a Parigi, per un problema attinente a una fornitura di fosfati, i due fratelli discussero, con pochi intervalli, per qualche cosa come una diecina d'ore, senza che l'uno riuscisse a prevalere sull'altro). Certo è che i rapporti con Gustavo, cordiali, non ignorarono fasi di tensione, come può anche essere indicato dal fatto che dopo il 1920 il nome di Gustavo non figura più tra quelli del consiglio di amministrazione della società. Affatto diversi invece i rapporti con un altro fratello, Luigi, presto entrato anche lui nella Montecatini, non subito in posizione preminente, bensì con un semplice incarico interno. Luigi, di natura mite e remissiva, di abitudini modeste, di animo pio (era molto religioso) ebbe sempre sul potente fratello Guido un influsso che chi li conobbe entrambi chiamò dolcificante. Forse perché Guido nel fratello avvertiva un'antitesi, cercava e trovava in lui il complemento di se stesso, quel che oscuramente sentiva mancargli — il senso del relativo

che addolcisce molte cose della vita, che smussa angoli e raffrena impulsi, ma che, anche, svigorisce l'azione che per le nature positive è tutto. Comunque sia, già in questo periodo Luigi ha spesso con Guido colloqui amichevoli, anzi fraterni, fuori da ogni protocollo. L'influsso benefico del buon Luigi continuerà con gli anni, sino a diventare un sodalizio profondo.

I rapporti di Guido con gli altri membri della famiglia sono del pari affettuosi, sebbene meno stretti. Ogni anno la famiglia al completo suole riunirsi — fedele al vecchio protocollo domestico — in occasione del compleanno della mamma. L'unica sorella Giulia ha per Guido un affetto corrisposto. Nubile, essa vive a Livorno; Luigi ed Eugenio sono rimasti scapoli; Gustavo ha moglie, ma non figli. Guido, vedovo della prima moglie, è anche lui senza figli. Nessun affetto ha tuttavia il potere di distoglierlo sia pure per poco dal suo lavoro. I suoi collaboratori sanno bene che quando Donegani è in sede, l'ultimo ad uscire dall'ufficio è lui. Invariabilmente egli esce con pesanti carichi di carte, che porta con sé in albergo per sfogliarsele anche dopo cena, con un'abitudine che continuerà negli anni; classico attributo anche questo dell'uomo ormai assurto al rango di costruttore di una delle maggiori forze produttrici della Nazione.

« Che vuole, è un vizio », ammise una volta, scarsamente persuaso, con un amico. Talora diceva di « voler andare a fare il signore », cioè a riposarsi per un giorno o due al sole della riviera o dei laghi lombardi; ma anche qui con scarsa persuasione, perché le carte se le portava sempre con sé. Soltanto a tratti gli intimi lo vedevano spalancare le pupille chiare alla vista dei fiori che amava moltissimo (specialmente i ciclamini e le mimose) e quasi aver l'aria di scoprire un mondo fino allora ignorato di colori e di profumi — sorpreso, lui il dominatore ironico, come un fanciullo.

INDICE

I - Un'impresa mineraria . . . . . *Pag.* 7

II - Dagli esordi livornesi a Milano 21

III - Un uomo costruisce 35

IV - Ai margini della politica 55

V - « Il Presidente ha l'azotite » 69

VI - Fermenti e antiveggenze 91

VII - Cammino nell'avversità 107

VIII - Nella tragedia 125

Lettera di commiato di Guido Donegani ai lavoratori ed agli azionisti della Montecatini 143